



**Andreia Filipa Santos
Davide**

**A marca própria como estratégia de
Internacionalização de uma empresa**



**Universidade de
Aveiro
2010**

Departamento de Línguas e Culturas

**Andreia Filipa Santos
Davide**

**A marca própria como estratégia de
Internacionalização de uma empresa**

Relatório apresentado à Universidade de Aveiro para
cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de
Mestre em Línguas e Relações Empresariais, realizada sob a
orientação científica do Professor Doutor Kenneth David Callahan,
Professor Associado do Departamento de Línguas e Culturas da
Universidade de Aveiro

Aos meus Pais, por tudo aquilo que não seria possível expressar em palavras.

o júri

presidente

Doutor Anthony David Barker

Professor Associado da Universidade de Aveiro

Doutor António Barreira Moreno

Professor Auxiliar Convidado da Universidade de Aveiro

Doutor Kenneth David Callahan

Professor Associado da Universidade de Aveiro

agradecimentos

A concretização deste relatório não seria possível sem o apoio e contribuição dada por alguns, aos quais não poderia deixar de agradecer.

Antes de mais, o principal agradecimento é dirigido aos meus Pais, pela dedicação incansável, pelo apoio incondicional, pelos conselhos e pela presença constante, sem a qual não seria possível chegar até este momento.

Aos meus amigos, presentes nos melhores e nos piores momentos, pelas palavras de conforto e incentivo que nunca foram demais.

À Grestel – Produtos Cerâmicos S.A. pelo acolhimento, pela confiança demonstrada e principalmente pela oportunidade oferecida. Aos colegas de trabalho, pela disponibilidade, cooperação e espírito de equipa revelados desde início. Um especial agradecimento ao meu supervisor Carlos Ruão, principal mentor deste projecto, por se ter tornado num exemplo a seguir, pelas críticas, palavras e apoio que tornaram possível, não só a realização do relatório, mas também a aquisição de grande parte dos conhecimentos e experiência obtidos ao longo do estágio.

Finalmente, mas não menos importante, o meu agradecimento à Universidade de Aveiro e ao Professor David Callahan pelo acompanhamento prestado.

palavras-chave

Internacionalização, globalização, cerâmica, cerâmica utilitária e decorativa, marcas, exportação

resumo

Com a crescente importância do fenómeno da globalização em todos os sectores da indústria nacional e internacional, é crucial proceder a uma análise cuidada das estratégias de Internacionalização empresarial definidas.

A indústria portuguesa, com todas as suas características, exige um esforço adicional nesta área, de modo a conseguir beneficiar das vantagens competitivas associadas à qualidade e diferenciação dos produtos nacionais num mercado internacional saturado.

O caso da indústria cerâmica em Portugal é bastante particular. O subsector da cerâmica utilitária e decorativa tem enfrentado, com sucesso, as adversidades impostas por um mercado externo cada vez mais agressivo e competitivo, mantendo uma dinâmica de crescimento económico num ambiente de grande instabilidade.

Neste relatório são apresentadas as diversas estratégias de Internacionalização, que facilitam o sucesso a longo prazo no mercado internacional. Posteriormente será analisado o caso da empresa Grestel – Produtos Cerâmicos S.A. e o modo como esta conseguiu contornar as dificuldades inerentes à penetração no mercado externo com recurso a uma cuidada estratégia de Internacionalização. É também detalhado o caso de sucesso da criação de uma marca própria, pela Grestel, como uma estratégia de Internacionalização exemplar.

Este relatório está associada à realização de um estágio curricular, na mesma empresa, o que permitiu a conclusão do Mestrado em Línguas e Relações Empresariais.

keywords

Internationalization, globalization, ceramics, ceramics utilitarian and decorative Branding, exports.

abstract

With the globalization phenomenon growing relevance in all national and international industry sectors, it is essential to conduct a careful analysis of defined entrepreneurship internationalization strategies.

Portuguese industry, with its features, demands an additional effort in this domain to take benefit from competitive advantages related to quality and distinction in a saturated international market.

Ceramics industry in Portugal is of particular relevance.

Decorative and utilitarian ceramics subsector has successfully faced miscellaneous adversities brought about by an aggressive external market with great competition, maintaining a growing dynamic in a highly unstable economy.

This report presents various Internationalization strategies which aim to facilitate long term success in a global market. Next, Grestel's success is studied, detailing how the company has managed to overcome all difficulties associated with entering external markets with a carefully planned Internationalization strategy. The successful creation of a new custom brand is also detailed, as a model Internationalization strategy.

This report was written in association with an academic internship, at Grestel, allowing the conclusion of a Master in Languages and Business Communication.

Índice

Índice.....	1
Lista de Figuras	3
Lista de Tabelas.....	5
1 Introdução	7
1.1 Objectivos.....	8
1.2 Estrutura.....	9
2 Internacionalização	11
2.1 O processo de Internacionalização.....	12
2.1.1 Motivação	12
2.1.2 Vantagens e Desvantagens	13
2.2 Estratégias de Internacionalização.....	14
2.2.1 Modalidades de Exportação	16
2.2.2 Modalidade de Investimento.....	17
2.2.3 Modalidades Contratuais.....	18
2.3 A criação de uma marca como estratégia de Internacionalização.....	19
2.4 Sumário	20
3 Indústria Cerâmica	23
3.1 Cerâmica em Portugal	23
3.1.1 Estado actual.....	23
3.1.2 Indústria Cerâmica em Aveiro.....	25
3.1.3 Cerâmica Utilitária e Decorativa	26
3.1.4 Importância na actividade económica do distrito de Aveiro.....	28
3.2 Mercado de cerâmica em Portugal	28
3.2.1 Análise de concorrência.....	28
3.2.2 Mercado externo	29
3.3 Sumário	35

4	Grestel Produtos Cerâmicos S.A.	37
4.1	Apresentação da Empresa	38
4.2	Estratégias de Internacionalização	42
4.3	Marcas próprias	45
4.3.1	Vantagens competitivas	50
4.3.2	Estágio	51
4.4	Avaliação de resultados	57
5	Conclusão	63
	Referências	65

Lista de Figuras

Figura 1 – Diagrama da organização das várias estratégias de investimento no estrangeiro	15
Figura 2 - Subsectores da indústria cerâmica em Portugal [21] (Fonte: APICER).....	24
Figura 3 - Gráfico mostrando evolução da produção de Cerâmica Utilitária e Decorativa na Europa (em Milhões de Euros) [20]	26
Figura 4 - Principais empresas no mercado de cerâmica em Portugal, respectiva localização e Volume de Negócios em Milhões de Euros [22]	27
Figura 5 - Mapa de exportações e importações portuguesas no sector Cerâmica Utilitária e Decorativa [22] (Fonte: INE – Estatísticas do Comércio Internacional)	30
Figura 6 – Relação entre tipo de material usado nos vários subsectores da indústria Cerâmica [22]	31
Figura 7 - Principais mercados de destino das exportações de Cerâmica Utilitária e Decorativa [22] (Fonte: INE – Estatísticas do Comércio Internacional).....	32
Figura 8 - Mercados de origem das importações de Cerâmica Utilitária e Decorativa da União Europeia em 2007 [20] (Fonte: APICER).....	33
Figura 9 – Representação gráfica, em percentagem, da margem bruta de lucro da Grestel.....	41
Figura 10 – Distribuição do Mercado de vendas das Marcas Próprias da Grestel, em 2009.....	47
Figura 11 - Logótipo oficial da marca própria Costa Nova.....	48
Figura 12 - Logótipo oficial da marca própria Arenito	48
Figura 13 - Logótipo oficial da marca própria Grestel Hotelware	48
Figura 14 - Destino das exportações da cerâmica utilitária e decorativa na União Europeia, em 2007 [20] (Fonte: APICER)	50
Figura 15 - Evolução anual das vendas Grestel em 2010.....	58
Figura 16 – Distribuição do Mercado de Vendas da Grestel, em 2010	59

Figura 17 - Evolução das vendas das marcas próprias, por Mercado, ao longo do ano de 2010	60
---	----

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Indicadores socio-económicos dos vários subsectores da cerâmica em Portugal.....	25
Tabela 2 - Indicadores socio-económicos da Cerâmica Utilitária e Decorativa [21]	27
Tabela 3 - Mercados de Destino das Exportações na indústria de Cerâmica Utilitária e Decorativa da União Europeia em 2008 [22] (Fonte: FEPF)	31
Tabela 4 - Principais mercados de exportação da Cerâmica Utilitária e Decorativa [22] (Fonte: FEPF)	34
Tabela 5 - Exportações da União Europeia em 2008, desagregadas por NC, em toneladas [22]	35

1 Introdução

O mundo abriu as suas fronteiras e vivemos actualmente naquilo a que chamamos uma era globalizada, caracterizada por um aumento acentuado do comércio internacional.

Portugal não é excepção e tem vindo a acompanhar a tendência internacional de crescente importância das exportações. Para que a economia subsista de modo eficiente, é imperativo que as empresas comecem a expandir os seus negócios ao mercado externo.

Num país constituído maioritariamente por Pequenas e Médias Empresas (PME), torna-se fundamental incentivar a participação no comércio externo e sensibilizar estas empresas para a crescente importância da Internacionalização. Actualmente, apenas 3% das PME se encontram internacionalizadas e este é um factor que requer uma análise profunda. É necessário compreender quais os obstáculos que impedem estas empresas de dar o salto internacional e fornecer-lhes, posteriormente, as ferramentas necessárias para superar esses mesmos obstáculos e iniciar o seu processo de Internacionalização. Mesmo no caso das empresas que se instalam, logo desde início, praticando negócios nos mercados externos, a longo prazo torna-se necessário rever as estratégias de Internacionalização implementadas e considerar novos processos de decisão com o objectivo de garantir o sucesso das medidas tomadas.

É neste contexto que surge a escolha do tema deste relatório. No último ano do Mestrado em Línguas e Relações Empresariais foi proposta a realização de um estágio curricular numa empresa, com duração de cinco meses. Este contacto com a realidade empresarial permitiu a aquisição de uma consciencialização da importância que a Internacionalização representa para uma empresa, principalmente para uma PME.

A Grestel - Produtos Cerâmicos S.A., simplificando, Grestel daqui para a frente, foi a empresa escolhida como caso de estudo e que será analisada ao longo deste relatório, uma vez que é um exemplo de sucesso a nível nacional. Conseguiu, ao

longo dos últimos 10 anos, atingir um contínuo crescimento económico e superar os diversos obstáculos causados pelas mais variadas condicionantes económicas, maioritariamente através da exportação. Desde o início da sua actividade que a empresa se dedica à exportação, por essa razão, o seu processo de Internacionalização iniciou-se desde cedo. O objectivo é, não só analisar as razões e as características que possibilitaram a sua entrada no mercado internacional, mas também compreender como aproveitou as oportunidades que foram surgindo, baseadas nos riscos e nas barreiras que se faziam sentir. A Grestel apercebeu-se dos *handicaps* associados à sua actividade e conseguiu aperceber-se das vantagens que a criação de uma marca própria representaria para a empresa, principalmente no colmatar das barreiras impostas pela Internacionalização, visto que esta se trata de um fenómeno frágil e que exige um esforço contínuo.

1.1 Objectivos

É no contexto do estágio realizado durante cinco meses numa empresa situada no distrito de Aveiro: Grestel – Produtos Cerâmicos S.A. que surge o principal objectivo deste relatório. Ao longo destes meses de estágio, tornou-se possível desenvolver uma temática de análise.

Considerando a importância que a Internacionalização ocupa no panorama nacional e mundial, e uma vez que a Grestel é uma empresa fortemente vocacionada para os mercados externos, exportando actualmente 98% da sua produção, torna-se fundamental analisar as suas principais características tentando, assim, compreender o que a distingue das restantes empresas que não mantêm nenhum contacto com os mercados internacionais. A economia é hoje globalizada e as empresas debatem-se com uma concorrência elevada e enfrentam barreiras e obstáculos novos a cada dia. Analisando este cenário e as dificuldades que algumas empresas, especialmente as PME, enfrentam em Portugal perante uma economia fragilizada e um mercado doméstico escasso, é fundamental compreender as estratégias que algumas destas empresas desenvolvem e que lhes permite subsistir e crescer na economia, de forma sustentada.

O principal objectivo deste relatório consiste na análise crítica da importância da Internacionalização e qual o impacto que um projecto de Internacionalização

bem definido pode representar para uma empresa, mais particularmente para uma Pequena e Média Empresa em Portugal. Após o início do processo de Internacionalização numa empresa, esta deve continuamente aproveitar as oportunidades que vão surgindo para superar as principais barreiras e manter-se competitiva no mercado externo. Considerando o caso particular da Grestel, a empresa, ao desenvolver uma marca própria, garantiu o sucesso da sua estratégia de Internacionalização, criando novas oportunidades e permitindo a sua evolução no mercado externo uma vez que possibilitou a exploração de novos caminhos.

1.2 Estrutura

O presente relatório encontra-se dividido em três secções principais. Esta divisão permite contextualizar as diferentes temáticas para que se torne possível compreender o caso de estudo apresentado no final.

Numa primeira fase, é feita uma breve abordagem ao tema Internacionalização explicando o conceito em si, a sua importância na economia nacional e mundial e os diferentes processos de Internacionalização existentes. São ainda apresentados e debatidos os principais motivos que levam uma empresa a recorrer à Internacionalização.

Posteriormente, é feita uma apresentação do sector no qual se insere a Grestel, ou seja, o sector da Indústria Cerâmica, mais particularmente o subsector da Cerâmica Utilitária e Decorativa. É importante compreender as particularidades da evolução histórica deste sector industrial, a sua importância em Portugal e mais particularmente no distrito de Aveiro. São também apresentadas as principais empresas neste sector e os dados sobre o grau de Internacionalização não só do sector da cerâmica mas também do subsector no qual se insere a empresa em análise.

Por fim, é apresentado o caso de estudo proposto neste relatório. Deste modo, é feita uma breve apresentação da empresa em questão explicando o seu processo evolutivo e descrevendo as diversas estratégias implementadas para alcançar o sucesso que a caracteriza actualmente. Toda esta análise é complementada descrevendo as diversas etapas que foram ultrapassadas ao longo da realização do

estágio curricular na empresa, explicando a sua contribuição para a continuidade e melhoria do seu processo de Internacionalização.

2 Internacionalização

A temática da Internacionalização das empresas, fruto de um processo de globalização dos mercados, é um fenómeno que tem atingido uma dimensão nunca antes experimentada. Isto deve-se fundamentalmente ao aumento da instabilidade do meio contextual onde as empresas estão inseridas e à especialização crescente das empresas em torno de competências nucleares, o que lhes permite organizar-se com estruturas mais leves e tirar proveito da sua diferenciação.

Neste contexto, uma importante opção para o aumento da competitividade das PME, Pequenas e Médias Empresas, é internacionalizar as suas actividades, passando a exportar os seus produtos para novos mercados, libertando-se das restrições do seu mercado doméstico e possibilitando a expansão de seus negócios. Contudo, a aposta no mercado internacional implica um conhecimento profundo dos mercados externos e a delineação concreta de estratégias [1].

Por esta razão, a Internacionalização faz, cada vez mais, parte de importantes estudos que pretendem explicar este fenómeno e analisar a sua relevância.

Ao longo desta secção, será explicado o conceito de Internacionalização, as principais vantagens e desvantagens que lhe são inerentes, posteriormente, serão explicadas as principais motivações e necessidades imperativas que levam uma empresa a decidir expandir os seus negócios a mercados externos bem como as estratégias utilizadas para alcançar esse fim.

2.1 O processo de Internacionalização

A Internacionalização refere-se ao processo de envolvimento crescente em actividades internacionais [2]. A nível empresarial está relacionada com a capacidade de exportação da empresa e com a forma como esta penetra nos diferentes mercados internacionais.

Este é um conceito bastante vago e complexo para o qual não existe uma definição exacta, mas sim diferentes abordagens possíveis.

A lógica do processo de Internacionalização depende de várias dimensões relacionadas com a estratégia das empresas e com factores de ordem interna e externa [2], a saber: o quê, quais os produtos e as actividades da cadeia de valor; como, as formas de operação; onde, quais os mercados servidos; as competências internas; a capacidade de gerir relacionamentos cooperativos; os aspectos financeiros; e a estrutura organizacional.

São estas as condicionantes que uma empresa deve considerar ao iniciar o processo de Internacionalização. A análise cuidada destes passos é fundamental para o sucesso do processo de Internacionalização, por essa razão, é necessário compreender cada um deles antes de dar o “salto internacional” [3-5].

2.1.1 Motivação

São diversos os motivos que levam uma empresa a decidir internacionalizar-se, que podem ser resumidos da seguinte forma:

- Procura de Mercado – assegurando assim a quota de mercado e aumentando as vendas nos mercados internacionais;
- Procura de Eficiência – tentativa de obter eficiência através de uma estrutura internacional de recursos, mercados, políticas e culturas;
- Procura de Recursos – tentativa de obter recursos nas melhores condições, nomeadamente a nível de custos económicos e logísticos.

De um modo geral, ao longo da evolução de uma empresa surge a oportunidade e a necessidade de expandir o modelo de negócio pelo canal de exportação:

- Exiguidade do mercado interno;

- Crescimento rápido e desenvolvimento da tecnologia;
- Facilidade de transporte e custos mais baixos;
- Políticas governamentais liberais;
- Instituições que apoiam comércio internacional;
- Pressão dos consumidores;
- Aumento da concorrência global;
- Importância crescente dos mercados internacionais;
- Crescente liberalização e desregulamentação económica;
- Concorrência acrescida em todos os mercados;
- Redução do ciclo de vida dos produtos;
- Economia da procura - *better, faster, cheaper*;
- Importância crescente da tecnologia e da capacidade de inovação;
- Diferenciação do produto;
- Forte necessidade de investimento em I & D;
- Economia baseada no conhecimento.

Como é possível concluir, são diversas as razões que podem motivar e exigir uma empresa a recorrer aos negócios internacionais. Todas elas visam o aumento e expansão dos seus negócios, permitindo enfrentar a competitividade crescente no panorama global. A tendência mundial, incentivada pela abertura das fronteiras, permite às empresas aceder a novos mercados sendo esta fundamental para atingir o sucesso.

2.1.2 Vantagens e Desvantagens

As vantagens da exportação mais vulgarmente salientadas relacionam-se com o acesso a novos mercados. No entanto, são inúmeras e podem variar de acordo com cada uma das empresas, com os seus objectivos e planos a curto e longo prazo. De entre estas, importa destacar as vantagens enumeradas de seguida.

- Alcance de objectivos de crescimento e/ou de diversificação geográfica da base de negócios das empresas, alargando o ciclo de vida normal dos produtos e nivelando as flutuações de produção.

- Obtenção de margens comerciais superiores, permitindo o alargamento das bases de pesquisa, inovação e desenvolvimento de produto.
- Aproveitamento de vantagens competitivas e exploração de oportunidades de negócio existentes em diferentes nichos de mercado.
- Avanço na cadeia de valor do produto e procura de economias de escala, através da agregação de maior valor aos produtos/serviços fornecidos.
- Acompanhamento da Internacionalização dos clientes.
- Necessidade de proteger os seus mercados naturais, fazendo face à concorrência internacional acrescida e de criar massa crítica empresarial que permita os desejados aumentos de produtividade e competitividade.

Mesmo considerando o elevado número de vantagens associadas à Internacionalização de uma empresa, existem ainda alguns entraves e dificuldades ao longo do percurso. É importante que as empresas conheçam estas barreiras para que as possam superar com relativa facilidade.

- Barreiras Tarifárias ou Pautais, de natureza quantitativa e relacionados com direitos aduaneiros e taxas que incidem sobre os produtos importados nos mercados de destino.
- Barreiras Técnicas ou Não Tarifárias, de ordem qualitativa e respeitantes a procedimentos de diversa natureza, designadamente documentação necessária, regulamentação técnica a cumprir, certificados, licenças, inspecções, ou particularidades específicas de um determinado mercado.

As duas maiores barreiras psicológicas à penetração nos mercados via exportação têm relação entre si: as empresas desconhecem as principais matérias envolvidas na actividade exportadora e têm receio dos riscos acrescidos que ela envolve.

2.2 Estratégias de Internacionalização

Após a decisão de se internacionalizar, uma empresa deve escolher uma estratégia de entrada em mercados externos [4]. Quando uma empresa encara a Internacionalização dos seus negócios como estratégia de desenvolvimento,

existem basicamente três grandes opções possíveis de melhorar: modalidade de exportação; modalidade de investimento e modalidades contratuais [6-8]. Estas opções fazem parte de uma perspectiva global de investimento no estrangeiro, conforme mostra o diagrama da Figura 1.

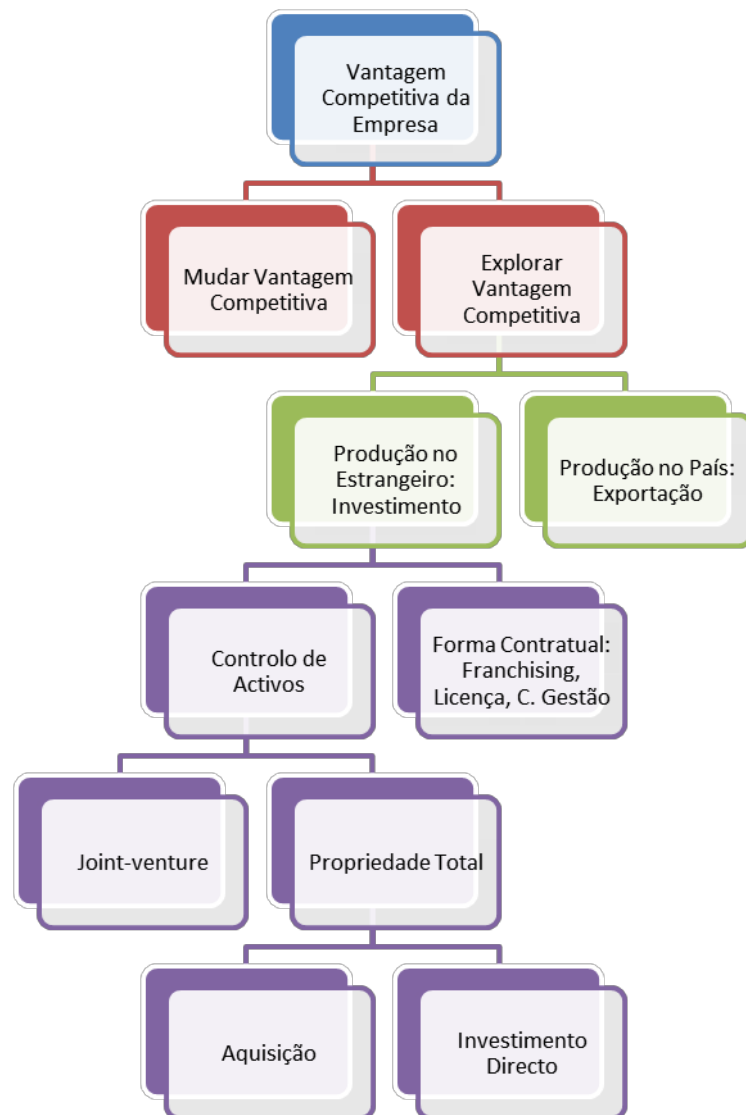


Figura 1 – Diagrama da organização das várias estratégias de investimento no estrangeiro

Ao analisar a Figura 1 é possível compreender os possíveis caminhos que a empresa pode seguir aquando a escolha do método de Internacionalização mais apropriado. A empresa, ao usar a sua vantagem competitiva, poderá optar por deslocar a sua produção para um país estrangeiro ou simplesmente exportar os seus produtos e manter a produção no seu próprio país, sendo esta uma opção mais simples. No caso da primeira, a empresa deverá ter em conta uma

diversidade de opções que se traduzem, todas elas, na prática de negócios internacionais. Seguidamente, serão explicadas as características de cada um destes modos de penetração nos mercados internacionais.

2.2.1 Modalidades de Exportação

A exportação poderá ser considerada directa ou indirecta, ainda que esta divisão seja muitas vezes contestada por vários autores que preferem uma organização mais dinâmica das estratégias de Internacionalização [8].

Na exportação directa, a empresa exportadora controla todo o processo, cria o seu próprio departamento de exportação e vende os seus produtos ou directamente, ou recorrendo a agentes, distribuidores ou subsidiárias. O agente limita-se a obter encomendas, remetendo-as em seguida, mediante uma comissão, ao exportador. O distribuidor, ao invés, faz mais que isso, compra ele próprio o produto, armazena-o e realiza as vendas ao consumidor final, por sua própria conta. Quanto às subsidiárias, trata-se de uma espécie de subdivisão que, no entanto, se mantém controlada pela empresa. É uma opção que traz inúmeras vantagens mas que nem sempre é viável para as PME uma vez que implica investimentos, por vezes, bastante elevados. Neste tipo de exportação directa, o investimento necessário e o risco envolvidos são maiores, em termos comparativos, mas o potencial de retorno também o é. Por outro lado, implica também um maior número de responsabilidades para a empresa exportadora, que deve assumir todas as etapas da exportação, quer ao nível da escolha do mercado alvo como de todas as funções logísticas necessárias para o processo de exportação.

Em contrapartida, a exportação indirecta é a forma de entrada no mercado internacional mais popular e cautelosa para as PME que estão a iniciar a actividade exportadora. Envolve menor investimento (não é preciso o desenvolvimento de uma força de vendas externa) e menos riscos (o intermediário detém o *know-how* e os serviços de *marketing* necessários), com a subcontratação total ou parcial das vendas por recurso aos serviços de um intermediário no próprio país de origem [9].

Existem diversos autores que defendem que este tipo de exportação não deve ser considerado como Internacionalização da empresa uma vez que esta não interage directamente com os mercados externos.

2.2.2 Modalidade de Investimento

Os Investimentos Directos no Estrangeiro (IDE) representam a forma de Internacionalização que requer um nível maior de comprometimento por parte da empresa pelos riscos e controlos envolvidos. Contudo, os retornos tendem a ser superiores aos das demais estratégias estudadas.

O Investimento directo no estrangeiro é a forma mais complexa de estratégia de Internacionalização, contudo, a que pode fornecer às empresas vantagens estratégicas, não apenas porque amplia as capacidades da empresa em mercados externos, mas também porque leva à acumulação de novas aprendizagens e capacidades competitivas.

A modalidade de investimento no estrangeiro mais utilizada no ambiente empresarial consiste no estabelecimento de alianças estratégicas entre a empresa investidora e novos parceiros internacionais. Este tipo de alianças, *joint-ventures*, envolve um nível de parcerias em que as empresas participantes definem estratégias comuns de investimento, divisão de custos (e respectivo retorno) e trabalho necessário.

As *joint-ventures* permitem a entrada de uma empresa em mercados externos sem a necessidade de elevados esforços financeiro ou laboral. A empresa investidora consegue tirar partido dos activos da sua nova colaboradora quer sejam elementos concretos, tais como acesso a novas linhas produção, ou elementos mais abstractos, tal como a experiência e conhecimento de um mercado externo em particular. No entanto, possíveis choques culturais podem colocar em risco a aliança. É assim essencial que a sustentabilidade do negócio seja assegurada, mesmo em situações em que estas situações possam surgir. Cenários práticos deste problema são por exemplo as alianças entre países orientais e ocidentais, em que tanto a cultura de trabalho como de entretenimento são completamente distintas, mas que não devem colocar em causa o sucesso do negócio.

2.2.3 Modalidades Contratuais

Em contraste à exportação, na qual os produtos são produzidos no mercado doméstico e colocados no mercado destino, no modo contratual, a empresa não coloca apenas disponível o produto mas também os seus espólio e *know-how* [3].

Existem diversos acordos que podem ser estabelecidos entre múltiplas empresas ou organizações. Os vários tipos de contratos existentes são delineados por um grande número de variáveis, definindo assim o tipo de interações entre os dois ou mais outorgantes. Assentando num nível estratégico de Internacionalização, os acordos contratuais mais relevantes são *franchising*, licenciamento e contratos de produção.

O *franchising* como meio de distribuição de serviços e bens tem evoluído para um dos sectores mais importantes da economia [10]. O *franchising* inclui um elevado número de empresas comerciais e industriais. É um dos poucos sistemas de negócio que cria, constantemente, novas formas de negócios. Num sistema de *franchising* existem duas partes, o *franchisor*, o dono da marca e que a concede, e o *franchisee*, aquele que é autorizado a administrar a franquia [11]. Esta moderna estratégia de Internacionalização, apresenta-se como uma forma fácil de enfrentar um novo mercado, assente numa expansão rápida e de baixo custo que permite a possibilidade de aumentar a rede de distribuição da empresa sem necessidade de investimentos elevados [12].

O licenciamento representa um contrato no qual uma empresa licenciadora coloca um determinado bem ou activos à disposição de uma empresa licenciada, recebendo como contrapartida *royalties* ou alguma outra forma de remuneração semelhante. De entre as vantagens deste tipo de contrato há que destacar algumas consideravelmente significativas: a redução dos custos para se produzir um determinado produto num mercado no externo e o acesso facilitado a parceiros locais, os quais possuem importantes informações do mercado e canais de distribuição, minimizando, desta forma, as incertezas oriundas dos riscos políticos e económicos associadas a uma perspectiva de Internacionalização independente. Contudo, esta dependência entre a empresa licenciada e a licenciadora pode revelar-se uma desvantagem no uso de estratégias de licenciamento como forma de Internacionalização. Além disto, existe um grau de incerteza quanto à qualidade do produto final, o que pode afectar negativamente a imagem da empresa

licenciada, implicando retornos inferiores a outras estratégias de entrada e também o perigo relevante de o licenciado vir a tornar-se um concorrente da empresa licenciadora, o que pode causar todo um novo nível de problemas éticos e legais [9].

No que diz respeito aos contratos de produção ou a subcontratação, estes representam uma forma de entrada em mercados internacionais através da utilização de parceiros, localizados nos mercados-alvo, para a fabricação dos produtos da empresa. A principal vantagem neste tipo de estratégia é a redução dos custos de produção, uma vez que a capacidade produtiva é de outra empresa.

2.3 A criação de uma marca como estratégia de Internacionalização

A criação de uma marca própria é um passo importante para uma empresa, uma vez que é a forma de construir a sua imagem e fidelizar o consumidor final. O impacto esperado com a criação de uma marca própria, independente da empresa, é significativo para o mercado nacional e internacional.

Quando se procura abranger o mercado internacional, com o seu elevado número de canais de distribuição e alargado alcance em termos de *marketing* e futuros clientes, torna-se fundamental o desenvolvimento de uma marca [1, 9]. A marca própria torna-se, assim, o principal pilar de suporte à expansão internacional da empresa, oferecendo maior estabilidade, segurança e diferenciação no ataque a mercados externos. Numa perspectiva moderna de Internacionalização, a marca está no núcleo do desenvolvimento, e dela dependem todos os restantes passos da estratégia adoptada.

A marca representa, no panorama actual, um papel determinante no mercado e é dirigida, especialmente, ao consumidor final, tentando fidelizá-lo. Nos mais variados sectores da indústria, o contacto com o consumidor final perde-se por entre múltiplas camadas de interacção entre a empresa produtora, o produto e/ou serviço, os sectores de marketing e os vários canais de distribuição. Na maioria dos cenários existentes, o produto a que o consumidor tem acesso esconde por completo este trajecto, ofuscando, desta forma, o papel de cada um dos

intervenientes nas várias interacções. Uma marca própria traz consigo imensas características de diferenciação, podendo ir desde um novo nome e imagem até um tipo de produto completamente diferente do produzido pela empresa-mãe. Estas características diferenciadoras são o principal foco da componente de fidelização de uma marca. Estabelecendo uma relação directa entre um produto e/ou serviço e uma marca própria, envolvendo e mantendo esta marca em todas as interacções até esta atingir o mercado, permite que o consumidor faça novas e essenciais associações entre o produto e a marca. Estas novas associações, no caso de serem positivas, fidelizam o consumidor, levando-o a reconhecer o produto e a respectiva marca num contexto diferente ou em situações futuras.

Neste sentido, torna-se fundamental, principalmente para as PME, a criação de uma marca que as represente internacionalmente e que permita ao consumidor, construir a sua própria uma imagem de qualidade e segurança [13].

2.4 Sumário

Com a evolução da globalização, as fronteiras entre países diminuíram e tornaram o mercado mais competitivo, especialmente para as pequenas e médias empresas. Estas enfrentam o enorme desafio de manter uma presença forte e coesa perante um mercado cada vez mais competitivo e que permite o acesso fácil a todos os produtos.

Neste contexto, uma importante opção para a competitividade das PME, é desenvolver uma estratégia de Internacionalização consistente, passando a exportar os seus produtos e diminuindo assim a dependência do mercado nacional, possibilitando a expansão dos seus negócios.

Contudo, o mercado internacional é mais instável e os níveis de competitividade e concorrência assumem um papel bastante mais acentuado [14]. Por esta razão, é necessário que as PME que decidem expandir o seu mercado, estabeleçam estratégias inteligentes para entrada no mercado internacional. De entre as várias estratégias possíveis, a empresa terá de pesar múltiplos factores, desde as características e adequação do seu produto ao mercado de interesse, até à possibilidade de criar uma parceria com uma empresa já existente naquele

mercado ou até mesmo estabelecer-se como um novo *franchisee* de uma empresa já existente.

Concluindo, a selecção das principais estratégias de Internacionalização numa empresa é fundamental, uma vez que traduz o sucesso que a empresa poderá alcançar ao longo do processo de Internacionalização [6, 15].

3 Indústria Cerâmica

A produção em cerâmica é uma das artes mais antigas do mundo e é vista como uma das primeiras actividades económicas do Homem. As primeiras peças surgem no ano 5000 a.C. na Ásia Menor e encontram-se hoje espalhadas por todo o mundo [16, 17].

Ao longo dos anos, a cerâmica sofreu uma grande evolução, maioritariamente devido aos constantes avanços na tecnologia e facilidade de acesso às mais variadas matérias-primas [18]. Por esta razão, deixou de estar associada apenas à produção de peças utilitárias e decorativas e passou a ser usada também nos mais variados ramos da indústria [19].

3.1 Cerâmica em Portugal

3.1.1 Estado actual

De acordo com a Classificação das Actividades Económicas (CAE, rev.03), o sector da cerâmica pertence à Secção C - Indústria Transformadora, Divisão 23 – Fabricação de Outros Produtos Minerais não Metálicos (subsecção DI da Indústria Transformadora, divisão 26 da CAE rev.2.1) [20].

Assim, e de acordo com a APICER, a indústria da cerâmica corresponde aos grupos 232 (Fabricação de Produtos Cerâmicos Refractários), 233 (Fabricação de Produtos Cerâmicos para a Construção) e 234 (Fabricação de outros produtos de porcelana e cerâmicos não refractários) da CAE rev.03 e abrange cinco subsectores: Cerâmica Estrutural, Pavimentos e Revestimentos, Louça Sanitária, Louça Utilitária e Decorativa e Refractários e Cerâmica Técnica.



Figura 2 - Subsectores da indústria cerâmica em Portugal [21] (Fonte: APICER)

Para se compreender o peso que um sector de actividade representa na economia de um país, é necessário analisar alguns indicadores socioeconómicos, tais como volume de negócios, peso do valor bruto acrescentado, volume de exportações ou emprego gerado pelo sector.

Ao analisar os dados divulgados pela APICER em 2008, o sector da cerâmica em Portugal é constituído por um total de 703 empresas que geram emprego a aproximadamente 23 mil trabalhadores. Analisando a Tabela1, podemos facilmente concluir que, aproximadamente metade da produção deste sector, tem como destino os mercados externos. A exportação assume assim a um papel fundamental na evolução da indústria cerâmica, em Portugal.

Os dados presentes na Tabela 1 permitem-nos também concluir que o subsector da cerâmica utilitária e decorativa ocupa, em Portugal, um lugar de destaque e que, apesar da crise sentida, tem conseguido, ao longo dos anos,

aproveitar as suas vantagens competitivas e afirmar o seu posicionamento face aos mercados externos.

Tabela 1 - Indicadores socio-económicos dos vários subsectores da cerâmica em Portugal

	Empresas	Trabalhadores	Volume Negócios (M €)	Exportações (M €)
Cerâmica Estrutural	147	3504	204,7	13.27
Pavimentos e Revestimentos	79	4685	380	255.12
Louça Sanitária	22	3186	277.9	118.31
Cerâmica Utilitária e Decorativa	405	10955	317.8	169.25
Refractários, Cerâmica Técnica	50	664	44.3	-

No entanto, este é também o subsector da indústria cerâmica que mais se debate, actualmente, com a crescente competitividade e com o impacto provocado pela abertura de mercados à concorrência externa, nomeadamente, da concorrência proveniente do mercado asiático. É necessário criar, por essa razão, novas estratégias empresariais que permitam enfrentar os novos desafios impostos pela globalização e definir o seu posicionamento nos mercados internacionais.

3.1.2 Indústria Cerâmica em Aveiro

O distrito de Aveiro representa uma zona de Portugal com uma forte influência no sector da cerâmica, por essa razão, conta com a presença de algumas das empresas mais antigas deste sector. Uma das principais empresas impulsionadoras do desenvolvimento da indústria cerâmica em Portugal foi a Vista Alegre, sediada em Ílhavo, no distrito de Aveiro. A fundação desta empresa em 1824 foi um marco importante no século XIX, uma vez que a sua evolução permitiu uma reacção à invasão da cerâmica proveniente de Inglaterra.

Actualmente, e apesar da produção cerâmica se encontrar distribuída por todo o território nacional, Aveiro reúne algumas das características que tornam esta região, num foco competitivo e atractivo para este sector.

A sua localização geográfica é uma das principais razões para a sua importância. Situada no litoral norte do país, tem uma boa acessibilidade, caracteriza-se pela qualidade das matérias-primas disponíveis, por ter um espírito

empreendedor e acesso a capital e forte tradição cerâmica. São estes os variados factores que impulsionaram o desenvolvimento deste sector, transformando a região, num forte aglomerado de indústrias cerâmicas.

Actualmente, o distrito de Aveiro é considerado o 3º mais importante do país neste sector [21], e um dos mais importantes se considerarmos o subsector com maior relevância, a Cerâmica Utilitária e Decorativa.

3.1.3 Cerâmica Utilitária e Decorativa

O subsector da indústria portuguesa de Cerâmica Utilitária e Decorativa inclui a produção de louça para uso doméstico ou ornamental em faiança, porcelana e grés fino, respectivas actividades de decoração, e olaria de barro.

Em Portugal, é este o subsector da cerâmica com o maior número de empresas. Na Europa, e segundo os dados mais recentes do Eurostat, os cinco maiores produtores da indústria Cerâmica Utilitária e Decorativa são: a Alemanha, Itália, Reino Unido, Portugal e França, tal como representado no gráfico da Figura3.

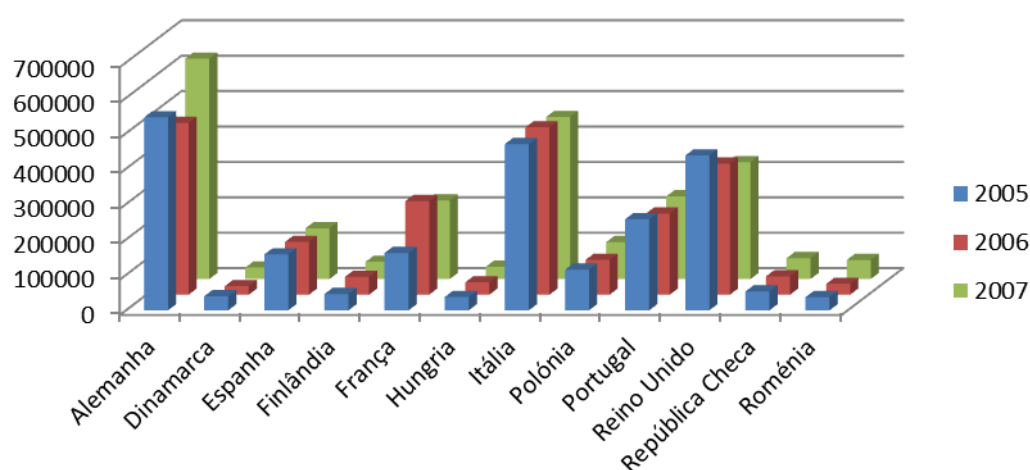


Figura 3 - Gráfico mostrando evolução da produção de Cerâmica Utilitária e Decorativa na Europa (em Milhões de Euros) [20]

Como se pode verificar analisando a Tabela 2, em 2008, o subsector da Cerâmica Utilitária e Decorativa, encontrava-se representado por 405 empresas,

proporcionando emprego a cerca de 10.995 trabalhadores e responsáveis por um volume de negócios de cerca de 317,8 Milhões de Euros [21], não descurando o facto de ter ocorrido uma acentuada redução entre 2006 e 2008. Essa situação reflecte, como já foi referido anteriormente, a forte concorrência dos produtos provenientes do Extremo Oriente e dos países de leste associados à perda do poder de compra por parte dos consumidores.

Tabela 2 - Indicadores socio-económicos da Cerâmica Utilitária e Decorativa [21]

	Empresas	Trabalhadores	Volume Negócios (M €)	Exportações (M €)
2006	445	12472	336.04	186.04
2007	-	-	300	194.75
2008	405	10955	317.8	169.25

As principais empresas deste ramo são Pequenas e Médias Empresas situadas, maioritariamente, nos distritos de Aveiro e Leiria, Figura 4.



Figura 4 - Principais empresas no mercado de cerâmica em Portugal, respectiva localização e Volume de Negócios em Milhões de Euros [22]

É ainda importante referir que este é também um dos subsectores com maior vocação exportadora, sendo o 2º maior exportador do sector, contribuindo com 169,25 milhões de euros para as exportações da Indústria Cerâmica Portuguesa. Uma parte significativa das empresas incluídas neste subsector realiza, maioritariamente ou mesmo totalmente, o total das suas vendas no exterior.

3.1.4 Importância na actividade económica do distrito de Aveiro

De acordo com o Gabinete de Estudos e Planeamento do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social e tendo por base os Quadros de pessoal de 2008, o distrito de Aveiro (concelhos de Águeda, Albergaria-a-Velha, Anadia, Aveiro, Feira, Ílhavo, Mealhada, Oliveira do Bairro e Vagos) empregava, nesse ano, 2.914 trabalhadores (34,75% do total nacional) [20].

No que diz respeito ao n.º de empresas, e segundo a mesma fonte, existiam 46 empresas no distrito de Aveiro (11,41% do total nacional).

Estes são valores significativos e que demonstram a importância deste sector no distrito de Aveiro. A forte concentração de indústrias, permite desenvolver e dinamizar, ainda mais, o sector conferindo, a esta zona, um lugar de destaque no panorama nacional, atractivo para as indústrias e para o próprio consumidor final.

3.2 Mercado de cerâmica em Portugal

3.2.1 Análise de concorrência

Através de vários estudos, sabemos actualmente que a competitividade entre as empresas se apresenta como um factor determinante na evolução de um dado sector.

Hoje em dia, devido ao impacto provocado pela abertura dos mercados europeus e à importância da economia globalizada, esta competitividade assume uma posição, ainda mais importante, para o desenvolvimento de uma empresa.

Em termos de evolução, pode-se constatar que, entre o ano 2005 e o ano 2007, a tendência geral nos principais países produtores de Cerâmica Utilitária e

Decorativa, é de decréscimo. Portugal acompanha a tendência geral dos restantes países, tendo sofrido entre os mesmos anos, uma quebra da produção de cerca de 9%. Tal facto, traduziu-se numa quebra de 1% da produção (de 11% em 2005 para 10% em 2007) do conjunto dos 12 países europeus [20].

3.2.2 Mercado externo

Apostar na expansão para mercados externos, apresenta-se como factor determinante no desenvolvimento e evolução de uma organização. A indústria cerâmica em Portugal debate-se, actualmente, com o impacto provocado pela crescente abertura do mercado nacional aos mercados globais. Por essa razão, torna-se cada vez mais importante analisar as reacções deste sector às novas condições de concorrência.

O sector da cerâmica enfrentou, ao longo dos últimos anos, uma forte crise e um decréscimo significativo no número de empresas e trabalhadores. Uma forma de ultrapassar esta tendência é expandir as vendas para os mercados internacionais.

Como já foi referido, o subsector da Cerâmica Utilitária e Decorativa apresenta uma forte vocação para a exportação. Uma parte significativa das empresas deste subsector realiza as suas vendas em mercados internacionais.

Existem diferentes formas de aceder aos mercados externos; um processo de Internacionalização bem definido é fundamental para o bom desempenho da empresa, nos competitivos mercados internacionais.

Segundo o INE – Estatísticas do Comércio Internacional [20] – e como se pode verificar ao analisar no gráfico da Figura 5, no ano de 2009, o valor global das exportações deste subsector atingiu cerca de 130 milhões de euros.

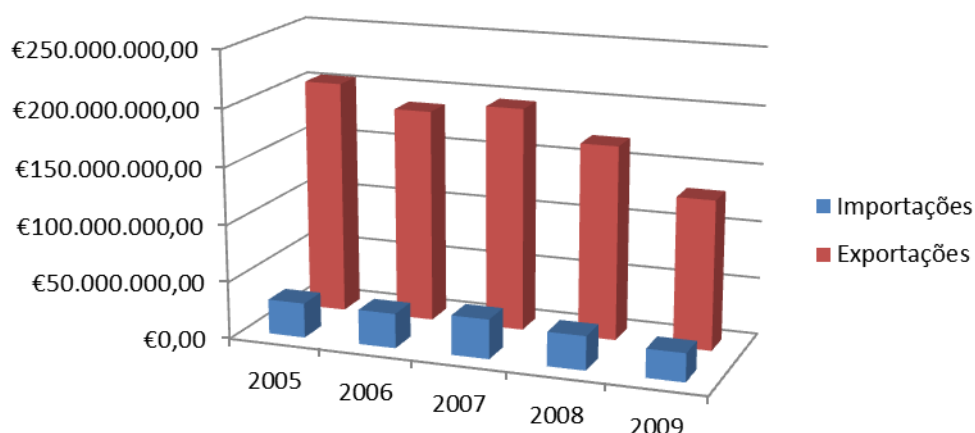


Figura 5 - Mapa de exportações e importações portuguesas no sector Cerâmica Utilitária e Decorativa [22] (Fonte: INE – Estatísticas do Comércio Internacional)

Apesar do decréscimo do valor das exportações que se tem verificado desde 2005, maioritariamente devido à instabilidade financeira dos principais mercados globais o que causou um forte abrandamento da actividade económica global e da abertura de mercados e consequente aumento da concorrência, as exportações deste subsector têm um impacto significativo no panorama nacional e contribuem de forma positiva para a dinamização do comércio externo.

Dentro da Cerâmica Utilitária e Decorativa, se for considerado apenas o tipo de material podemos observar no gráfico da Figura 6 que a faiança representa 47,5% do valor total, seguindo-se a porcelana com 21,4%, o grés com 18,9%, o barro comum com 7,3% e outros materiais não especificados que representam 4,9%. A faiança destaca-se fortemente dos restantes tipos de cerâmica dentro deste subsector, sendo que se trata material mais comum de se encontrar no mercado.

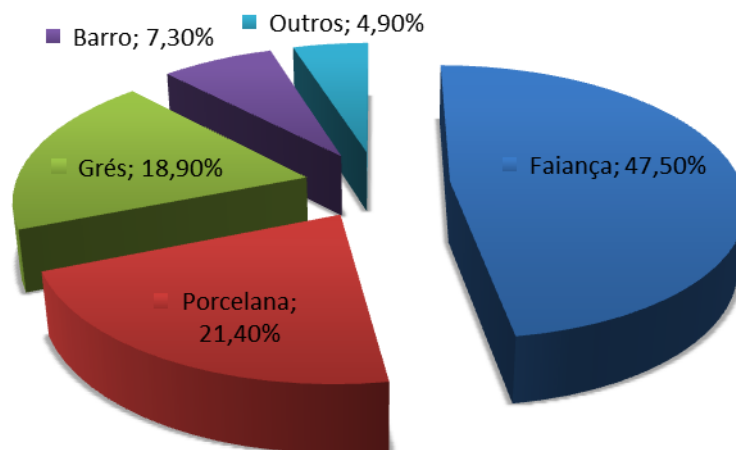


Figura 6 – Relação entre tipo de material usado nos vários subsectores da indústria Cerâmica [22]

Relativamente aos mercados de destino das exportações da indústria Cerâmica Utilitária e Decorativa da União Europeia, e com base nos dados representados na Tabela3, podemos observar que, no ano de 2008, das 420.756 toneladas produzidas, 358.582 toneladas (73%) tiveram como destino o próprio mercado europeu. Particularizando, os principais mercados de destino das exportações de Cerâmica Utilitária e Decorativa são, no ano de 2008, a França, o Reino Unido, os EUA, a Alemanha e Espanha, como se pode visualizar através do gráfico da Figura7. Assim, o principal destino das exportações realizadas foram os países comunitários, os quais no seu conjunto, representaram 73,5% do valor global de exportações. A nível extra-comunitário, o mercado Americano é, de forma destacada, o mais representativo com 16% do valor total das exportações.

Tabela 3 - Mercados de Destino das Exportações na indústria de Cerâmica Utilitária e Decorativa da União Europeia em 2008 [22] (Fonte: FEPPF)

Mercado de Destino	2008	
	Toneladas	Milhares €
União Europeia	321853	1043780
Outros Países Europa	36080	226893
América	41881	279278
Ásia	8300	113008
Outros	12642	89322
Total	420756	1752281

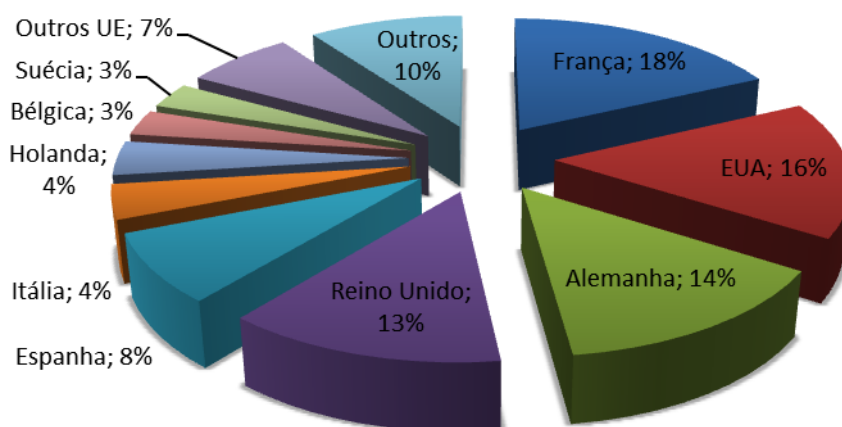


Figura 7 - Principais mercados de destino das exportações de Cerâmica Utilitária e Decorativa [22]
(Fonte: INE – Estatísticas do Comércio Internacional)

Analisando o quadro da Tabela 4, constata-se uma descida generalizada das exportações no subsector em análise, para os principais mercados internacionais. As únicas excepções são a Bélgica, Angola e Dinamarca, em todos os restantes países, é significativa a alteração entre 2007 e 2008. Este panorama pode ser explicado através da crise económica que abalou os principais mercados financeiros internacionais e causou um forte abrandamento da actividade económica à escala global, dando início a um período de recessão, bem como do impacto provocado pelos produtos provenientes do Oriente, como se comprova pela observação do gráfico na Figura 8.

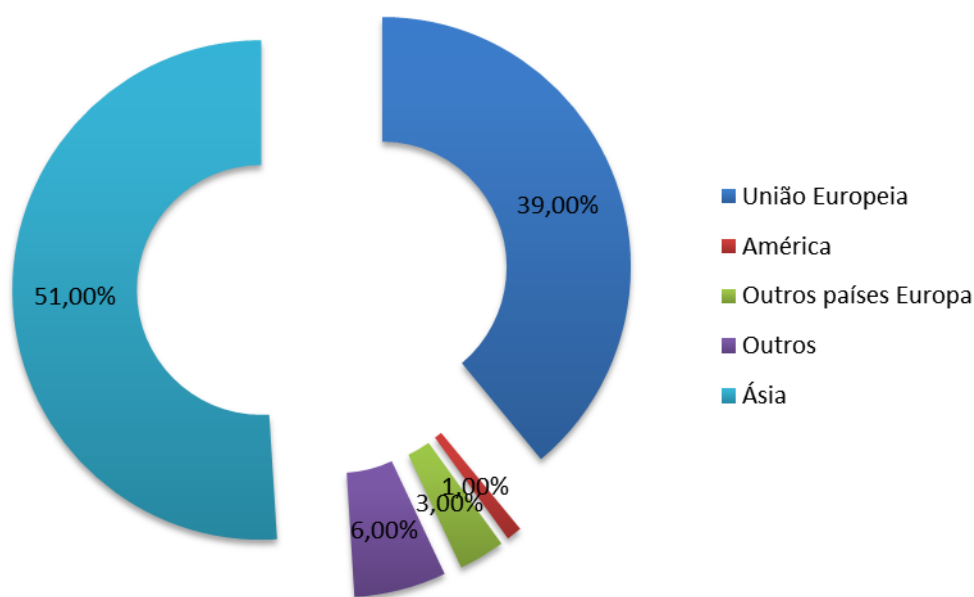


Figura 8 - Mercados de origem das importações de Cerâmica Utilitária e Decorativa da União Europeia em 2007 [20] (Fonte: APICER)

Ásia representa 51% das importações realizadas pela EU no sector da Cerâmica Utilitária e Decorativa e este peso do continente asiático é particularmente acentuado no que diz respeito à loiça para uso doméstico em porcelana.

No que diz respeito ao comércio internacional da União Europeia, e de acordo com os dados disponibilizados pela FEFP- Fédération Européenne des Industries de Porcelaine et de Faïence de Table d'Ornementation, na qual participam 15 países produtores da EU (Alemanha, Áustria, Bélgica, Espanha, Dinamarca, Finlândia, França, Grécia, Holanda, Itália, Luxemburgo, Portugal, Reino Unido, Suécia e República Checa), em 2008, as exportações destes países ascenderam a 420,756 toneladas que corresponderam a 1,752 milhões de euros. O valor mais elevado, 40,9%, corresponde a loiça para uso doméstico em faiança, grés e barro; 36,4% deste valor corresponde a loiça de porcelana para uso doméstico e 22,7% a loiça ornamental.

Portugal representa um papel relevante para estes valores nas exportações, como podemos verificar analisando a Tabela 4.

Tabela 4 - Principais mercados de exportação da Cerâmica Utilitária e Decorativa [22] (Fonte: FEPPF)

2008 Ranking	País	2007 (M €)	2008 (M €)	Export 2008	Variação 2008/2007
1	França	35.8	29.6	17.51%	-17.36%
2	E. U. A.	34.2	27.2	16.04%	-20.55%
3	Alemanha	24.1	24.1	14.22%	-0.22%
4	Reino Unido	29.3	22.0	12.99%	-24.89%
5	Espanha	18.0	14.4	8.49%	-20.40%
6	Itália	7.8	6.8	4.00%	-15.12%
7	Holanda	7.6	6.7	3.97%	-12.14%
8	Bélgica	3.4	5.1	3.02%	49.57%
9	Suécia	5.4	4.2	2.51%	-21.85%
10	Irlanda	5.0	4.1	2.43%	-18.14%
11	Angola	3.1	3.6	2.12	15.50%
12	Dinamarca	2.5	3.0	1.77%	20.34%
13	Suiça	2.8	2.7	1.60%	-3.19%
14	México	1.9	1.6	0.93%	-18.16%
15	Grécia	1.1	1.5	0.86%	27.51%
16	Canadá	1.6	1.2	0.70%	-25.13%
17	Finlândia	1.4	1.2	0.69%	-14.12%
18	Japão	0.8	1.1	0.63%	25.62%
19	Brasil	0.1	1.0	0.60%	1155.09%
20	Polónia	0.7	0.7	0.43%	3.70%
	Outros	7.8	7.6	4.50%	-1.82%
	Total	194.8	169.2		-13.10%

A seguir à Alemanha, Portugal é o maior exportador deste subsector, sendo responsável por 16,5% das quantidades totais exportadas. Através da análise destes valores, é possível constatar a importância deste sector no nosso país resultado de uma forte tradição e investimento. No entanto, no que diz respeito à louça de porcelana para uso doméstico, destaca-se a importância da Alemanha, e da Holanda na louça ornamental em porcelana, faiança, grés e barro comum nas quais a posição de Portugal torna-se bastante modesta. Esta situação deve-se aos baixos preços dos produtos portugueses que representam apenas 58,4% da média global de preços praticados pelos países exportadores da União Europeia.

Tabela 5 - Exportações da União Europeia em 2008, desagregadas por NC, em toneladas [22]

País	NC			Total	%
	6911	6912	6913		
Alemanha	42990	20478	19996	83464	19.8%
Portugal	9410	46571	13576	69557	16.5%
Holanda	19595	16270	20718	56583	13.4%
Bélgica/Lux	15570	17599	16005	49174	11.7%
Reino Unido	13213	19088	3785	36175	8.6%
Itália	8379	21541	5365	35285	8.4%
França	11192	12552	2988	26732	6.4%
Espanha	5605	8536	4809	18950	4.5%
Rep. Checa	17001	1584	356	18940	4.5%
Áustria	4183	1222	3806	9210	2.2%
Suécia	2792	4074	2124	8990	2.1%
Dinamarca	2422	1650	1849	5921	1.4%
Finlândia	234	806	38	1078	0.3%
Grécia	583	59	53	695	0.2%
Total	153168	172030	95557	420756	

3.3 Sumário

O sector da cerâmica em Portugal é de crucial importância quer do ponto de vista histórico, quer económico. A sua tradição milenar associa a cerâmica de origem portuguesa a um elevado nível de qualidade e prestígio, o que impulsiona o aumento da procura externo pelo produto nacional.

Dentro dos vários subsectores da indústria cerâmica em Portugal, há que salientar o subsector da Cerâmica Utilitária e Decorativa. Este ocupa um papel de destaque, essencialmente pela sua vocação inata para o comércio externo, que lhe confere toda uma nova dinâmica no enfrentar da forte concorrência vinda de Leste e Oriente, e na sua sobrevivência num clima económico de grande instabilidade. Adicionalmente, a Cerâmica Utilitária e Decorativa também se assume como um subsector com um elevado potencial de Internacionalização, que pode ser explorado pelas PME em Portugal.

4 Grestel

Produtos Cerâmicos S.A.

Este relatório foi escrito no âmbito de um estágio curricular realizado numa empresa inserida no sector da Indústria Cerâmica, mais concretamente, no subsector da Cerâmica Utilitária e Decorativa - Grestel: Produtos Cerâmicos S.A.

A Grestel insere-se perfeitamente no quadro do tipo de empresas que têm vindo a ser analisadas ao longo do relatório. Trata-se de uma PME assente num forte projecto de Internacionalização, para a qual a exportação assume um papel fundamental sendo, por essa razão, relevante para este estudo.

A análise que se segue foi possível através da realização de um estágio curricular de cinco meses na empresa, na qual fiz parte do departamento de exportação e onde me foi possível obter um contacto directo com a realidade empresarial, compreender a sua estrutura e o seu impacto nos mercados internacionais.

Este relatório pretende construir uma análise crítica dos factores que levam ao sucesso da Grestel, quer no contexto nacional, quer no âmbito internacional, explicar as suas principais estratégias definidas, assentes no aproveitamento das vantagens competitivas da empresa e quais os obstáculos ultrapassados e principais barreiras detectadas ao longo do processo evolutivo.

Durante o estágio realizado, foi-me dada a oportunidade de fazer parte de uma das fases mais promissoras da evolução da empresa, tratando-se do momento em que o salto internacional estava a ter um maior destaque, maioritariamente, devido ao impacto que a implementação de marcas próprias representou para a empresa. Por essa razão, tratou-se também de um período no qual foi necessário analisar o impacto que a entrada em alguns mercados provoca, quais as dificuldades que a empresa enfrenta e quais os cuidados que deve manter para

assegurar que os investimentos efectuados e as estratégias definidas são bem sucedidos.

Este capítulo terá início com uma breve apresentação da empresa descrevendo as suas principais fases evolutivas, explicando deste modo o surgimento das marcas próprias, que será o principal enfoque do capítulo, visto tratar-se da área na qual o estágio se desenvolveu. Posteriormente, serão analisadas as principais estratégias de Internacionalização da empresa, os mercados externos nos quais marca presença, bem os canais de distribuição utilizados com o objectivo de analisar a sua eficácia, considerando o contexto económico actual e as principais barreiras impostas pela globalização dos mercados e crescente aumento da competitividade.

Através da análise das principais actividades desenvolvidas ao longo do estágio e analisando os resultados obtidos, será construída uma breve análise crítica sobre a contribuição da empresa no contexto da economia nacional, uma vez que se torna fulcral apostar na dinamização do comércio externo, mais concretamente para as Pequenas e Médias Empresas.

4.1 Apresentação da Empresa

A Grestel – Produtos Cerâmicos S.A. sediada na Zona Industrial de Vagos, no distrito de Aveiro, foi fundada em 1998 e iniciou a sua actividade em 1999 com 12 trabalhadores. Encontra-se inserida no ramo da indústria cerâmica, no subsector cerâmica utilitária e decorativa. A fase inicial da empresa foi uma fase caracterizada, essencialmente, por fortes investimentos no desenvolvimento do produto e das capacidades produtivas, uma vez que a empresa sempre acreditou que o principal factor de distinção seria apostar na inovação e diferenciação do produto.

A região escolhida para a implantação da fábrica é uma zona com uma forte tradição no sector da cerâmica, como já foi possível analisar anteriormente. Por esta razão, o acesso à mão-de-obra especializada bem como às principais matérias-primas necessárias é bastante facilitado o que permite a implementação de políticas muito próximas do *just in time*. O posicionamento geográfico desta região também oferece vantagens ao nível da acessibilidade, uma vez que se encontra

próxima de uma zona portuária comercial e com o acesso a importantes infra-estruturas rodoviárias para transportes nacionais e internacionais.

Em 2000, foram construídas as instalações definitivas e a empresa contava, no final desse ano, com 35 trabalhadores. Em 2004, após a construção da segunda unidade, o total de colaboradores era 142. Hoje, com as duas unidades em funcionamento e um novo edifício administrativo em fase de construção, a empresa emprega um total de 210 trabalhadores divididos pelas diversas áreas: operária, desenho e modelagem, design, comercial e administrativo.

A Grestel produz e comercializa uma vasta gama de formas de louça de mesa e acessórios em grés fino, inseridas no segmento de oferta *tableware* e *kitchenware*. Uma parte, traduz-se em peças de mesa, pratos, chávenas, travessas e serviços de mesa, outra parte, dedica-se às peças utilizadas na cozinha para preparação dos alimentos. O principal objectivo da empresa consiste no desenvolvimento de um produto inovador através da concepção de peças utilitárias de elevada qualidade, muito resistentes e que possuem, simultaneamente, um design apelativo e adequado à mesa ou à cozinha. A empresa acredita que este é o principal factor de diferenciação em relação à concorrência e que possibilitou entrar em contra-ciclo com o panorama da indústria cerâmica, mesmo num ambiente de enorme instabilidade económica mundial. Surge assim uma aposta, desde sempre, na pesquisa de novas fórmulas para atingir, cada vez mais, uma matéria-prima de elevada qualidade e consequentemente um produto final tendencialmente mais fino e resistente. Há ainda uma mais-valia que advém da grande incorporação de mão-de-obra, nomeadamente no acabamento manual das peças.

Este projecto materializa-se tanto pela introdução de formas inovadoras, como pela combinação de várias técnicas de decoração manual. O *design* dos artigos é um factor decisivo de distinção e competitividade que lhe permite atingir, quer o tradicional e/ou rústico mas também o contemporâneo e/ou sofisticado. A Grestel possui uma gama muito diversificada de formas que apresentam características próprias em que todas as peças são finalizadas manualmente. Para este efeito, a empresa conta com um gabinete de design e um laboratório altamente sofisticados que permitem a constante inovação do produto, uma vez que o mercado deste subsector é caracterizado pela existência de uma forte pressão comercial. Os ciclos de vida do produto são cada vez mais curtos; tornando, deste modo, imperativa a

constante inovação e adaptação às novas tendências, oferecendo aos clientes, um alargado leque de opções. Esta estratégia permite, ainda, contornar a ameaça da produção originária do Extremo Oriente e de outros países emergentes.

O *core business* da empresa consiste no desenvolvimento de produtos por encomenda, ou seja na modalidade de “*private label*”. Este tipo de desenvolvimento assenta na produção mediante os requisitos do cliente, isto é, o design, as características e a própria marca pertencem ao cliente. Trata-se de uma modalidade de negócio mais segura pois existe, desde logo e por definição, o escoamento da produção. A Grestel contrariou um dos principais riscos inerentes a esta modalidade, que consiste na acomodação, através de constantes desenvolvimentos técnicos e de design. Existem ainda outros obstáculos subjacentes a este modelo, relacionados com a dependência da estratégia dos clientes, das vicissitudes do mercado e, muitas vezes, da concentração em apenas um ou dois mercados e/ou em um ou dois clientes.

Ao longo da sua existência, a empresa tem ultrapassado as suas principais dificuldades apostando sempre na qualidade e constante desenvolvimento do produto e das técnicas de produção. Participou em diversos projectos de investimento que lhe permitiram melhorar todas as áreas, tais como: Organização e Gestão, Operacional (produção), Comercial e Marketing, Internacionalização, Ambiente e Qualificação dos Recursos Humanos, entre outras. Através do gráfico representado na Figura 9 podemos facilmente perceber a evolução da empresa e a forma como superou a crise económica mantendo o seu crescimento.

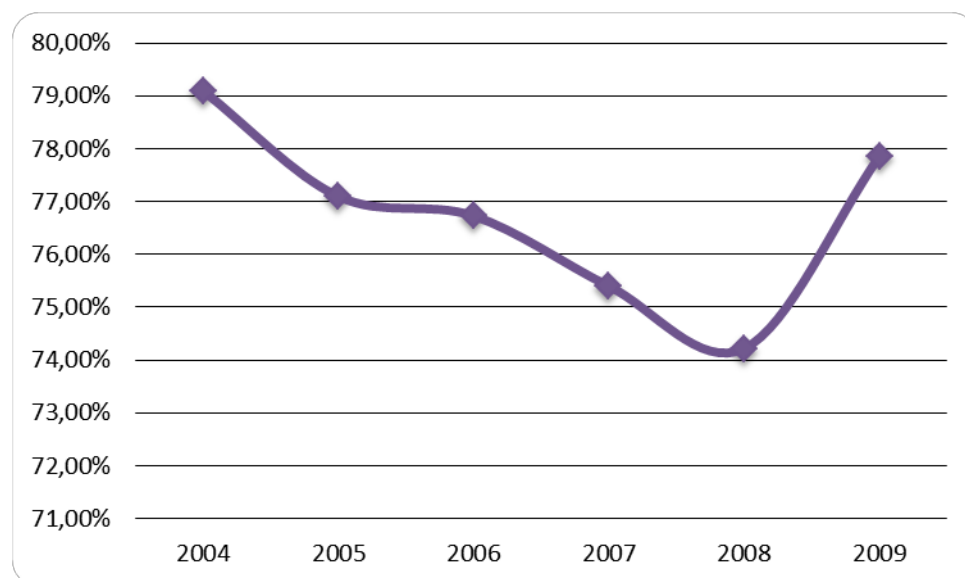


Figura 9 – Representação gráfica, em percentagem, da margem bruta de lucro da Grestel

Para manter a sua estratégia de desenvolvimento sustentado, suportada por uma política de constante inovação e diferenciação, com a incessante procura de novos mercados e consolidação de clientes, foi decisiva a criação da segunda unidade fabril. Esta unidade possibilitou o acesso a novas técnicas, o que permitiu à Grestel desenvolver novos produtos e, especialmente, a criação de um departamento de I&D (Departamento de Investigação e Desenvolvimento), que representa um dos pontos fortes da empresa. Neste gabinete são constantemente desenvolvidos novos produtos, no qual se processa uma profunda investigação e conhecimento das tendências, posterior design das peças e elaboração de protótipos. No laboratório é definida a composição da pasta, o vidro a utilizar, a afinação de cor e os diversos testes à porosidade, aos choques térmico e mecânico, à fricção, etc.

Por outro lado, a empresa teve também sempre presente a necessidade de contínua divulgação do seu produto e actividades, e esta assume, cada vez mais, um papel importante. Para este fim, a Grestel tomou diversas medidas, tais como, a preparação de catálogos para divulgação dos produtos junto dos seus clientes; o desenvolvimento de uma página Web que permite aos clientes efectuar um registo e aceder às diversas áreas privadas da empresa; a participação em feiras, nacionais e internacionais, da especialidade que permitem a divulgação do produto e também a angariação de novos contactos, sendo esta uma das principais formas de

prospecção e que apresenta óptimos resultados; a constante pesquisa de mercado através de viagens de prospecção; a criação de um *show-room* dentro da empresa, um espaço que permite apresentar ao cliente o produto e dar a conhecer a filosofia da empresa, ou ainda, a aquisição de um *software* de gestão empresarial destinado a apoiar e interligar as diferentes áreas da empresa.

Para compreender melhor a empresa, a sua estrutura e características, torna-se importante dar a conhecer os seus principais mercados e clientes e a forma como conduziu, ao longo do tempo, a sua estratégia de Internacionalização, implementada desde o início de actividade.

Após ter alcançado alguma estabilidade financeira e tendo já conquistado um leque alargado de clientes no mercado externo, a empresa tomou diversas medidas com objectivo de consolidar e expandir a sua estratégia de Internacionalização. Por essa razão, foram realizados fortes investimentos com o objectivo, não só de assegurar presença nos mercados já conquistados, mas também conquistar novos mercados alvo e novos segmentos. Com esse propósito são, continuamente, implementadas acções de solidificação e reforço das actividades de pesquisa, promoção e divulgação da empresa e dos seus produtos nos mercados chave. A Internacionalização de uma empresa é um factor frágil e que implica uma constante preocupação com a sua continuidade. Todas estas acções foram reforçadas com a criação de uma marca própria, criando um novo modelo de negócio. Em 2005, foi lançada na Feira Internacional de Madrid (Intergift), uma marca própria da Grestel, Costa Nova, iniciando assim um novo ciclo na empresa.

4.2 Estratégias de Internacionalização

Para o sucesso de uma empresa na conquista do mercado internacional, é necessário ter uma estratégia bem delineada e uma sensibilização em relação ao impacto que essa transição pode implicar nos diversos sectores que compõem a estrutura de uma empresa [23]. Para esse efeito, a Grestel desenvolveu e adaptou ao longo dos últimos anos as suas estratégias de penetração no mercado internacional.

Uma das principais acções antes de penetrar num novo mercado é desenvolver um estudo aprofundado sobre as suas características culturais, analisar o seu

crescimento económico, conhecer os principais parceiros comerciais e qual a relação desse país com o país exportador. Em suma, é necessário um estudo prévio do mercado, das suas características financeiras, políticas e culturais, uma vez que, saltar este processo, poderá ser determinante no sucesso da penetração da empresa nesse novo mercado.

Após um estudo aprofundado e uma vez definidas as políticas de penetração, é necessário dar a conhecer o produto. Para isso, é possível optar por diversas estratégias como a presença em feiras nacionais e internacionais, a contratação de agentes ou distribuidores, ou a realização de viagens de prospecção frequentes.

A Grestel procura obter o máximo de informação sobre um possível mercado de destino. Desse modo, organiza dossiers que analisam as principais características do país e dos diversos mercados alvo. Essa tarefa poderá também ser complementado através da disponibilização de contactos importantes nesse mercado, nomeadamente para a posterior contratação de agentes ou distribuidores no local.

Para além destes estudos, a empresa organiza frequentes viagens de prospecção que lhe permitem ter um contacto directo com o país em análise, percebendo assim, as suas potencialidades enquanto mercado alvo.

Uma das principais formas de penetrar num novo mercado, e que permite uma divulgação do produto e angariação de contactos, consiste na participação em feiras nacionais e internacionais do sector. A Grestel, logo desde a sua implantação, procurou marcar presença nos principais eventos a nível internacional do sector realizando fortes investimentos nesta área, sendo que, como já foi analisado, o foco da empresa foi sempre o mercado externo.

Estas participações revelaram, desde cedo, a sua extrema importância, pois, permitiram um contacto imediato com a realidade do mercado externo, bem como da principal concorrência neste sector e das principais necessidades da procura.

A sua primeira aposta consistiu no mercado dos EUA (que representava em 2003, 51,7% das vendas), seguindo-se França e Reino Unido. A aposta nestes mercados está relacionada com o tipo de produto. Como foi já analisado neste relatório ao longo do capítulo sobre o sector da indústria cerâmica, a França representa o principal mercado de destino das exportações neste subsector, enquanto que os EUA ocupam o lugar de destaque quando considerados os países

extracomunitários. A Grestel apenas contrariou esta tendência no que diz respeito à ordem de importância, uma vez que os EUA sempre ocuparam uma posição de elevado destaque para a empresa, tratando-se de um dos maiores mercados do mundo nas categorias de *Tableware* e *Dinnerware*. As principais características que condicionam a procura neste mercado quando considerado o produto são o *design* inovador, a qualidade e um leque variado de opções e formas disponíveis que permitem alterações e produtos por encomenda. A Grestel reúne estas variáveis oferecendo um produto que se distingue pela sua elevada qualidade associada a um design muito próprio, sujeito a constantes novos desenvolvimentos, bem como reúne algumas vantagens tratando-se, não só, de um produto português (reconhecido pela sua longa tradição na área da cerâmica) mas também, por se localizar na Europa que é fortemente associada à tradição, requinte e a questões relacionadas com o respeito pelas normas laborais, de qualidade e ambientais.

Ao nível dos clientes, a Grestel possuía, inicialmente, um leque relativamente reduzido de clientes, maioritariamente armazenistas/grossistas, classificados numa gama média-alta. A elevada dimensão de alguns clientes concentra muito a produção da empresa, factor preocupante a médio prazo para o equilíbrio e sustentação da empresa.

A Internacionalização de uma empresa é, no entanto, um fenómeno que implica um constante investimento e adaptação das estratégias implementadas. É necessário que a empresa permaneça atenta a diversos factores internos e externos para que possa garantir que a empresa tem um crescimento sustentável assente numa boa estratégia de Internacionalização. Para além dos factores económicos quer internos, quer a nível global, os principais riscos estão, muitas vezes, relacionados com o comportamento dos consumidores e com a procura externa. É, por esta razão, fundamental que a empresa se adapte aos principais indicadores económicos e procure, permanentemente, atingir novos segmentos de mercado através de novos canais de distribuição.

Uma vez atingida uma estabilidade financeira confortável, consolidada a sua presença nos principais mercados e após as variadas acções com o objectivo de solidificar e reforçar as actividades de pesquisa, promoção e divulgação da empresa e dos seus produtos nesses mercados, a Grestel detectou algumas falhas ao nível da sua oferta. Como já foi referido anteriormente, a principal modalidade

de negócio da empresa é a venda de produtos através do *private label*. Esta modalidade revelou, ao longo da evolução da empresa, algumas falhas ao nível da abrangência de alguns segmentos de mercado, bem como a dependência de alguns mercados e dos clientes de maior dimensão. Como forma de colmatar esta falha e assegurar o posicionamento da empresa nos diferentes segmentos, bem como conquistar novos canais e distribuição, a empresa detectou a necessidade de criação e registo de marcas próprias.

Esta estratégia, permitiu acrescentar valor ao produto e subir na cadeia de distribuição, dando assim início a uma nova fase para a empresa, o que lhe permitiu o acesso a novos mercados, a novos clientes e assegurou o crescimento económico da empresa, diminuindo a sua dependência da modalidade de *private label*.

O desenvolvimento das marcas próprias surge intimamente relacionado com a Internacionalização, tratando-se de uma das principais estratégias da empresa, ao longo da sua existência.

4.3 Marcas próprias

Através do capítulo anterior deste relatório foi possível compreender as diversas etapas na evolução da Grestel, bem como o seu processo de Internacionalização, e os factores inerentes à sua continuidade.

Uma vez estabelecida no mercado e com uma política de Internacionalização já definida, contando com clientes importantes a nível mundial, a Grestel percebeu estar em condições de dar um novo passo.

Através da participação nas feiras internacionais do sector, a empresa detectou a existência de segmentos que não podia absorver por não se enquadrarem na sua organização. Apesar do enfoque nestas feiras se tratar dos grandes *deparment stores* a nível mundial, começou também a surgir o interesse e solicitações por parte das cadeias de lojas, do retalho e do canal HORECA (hotelaria, restauração e *catering*).

Para dar resposta a este novo segmento, tornou-se necessária a formulação de uma nova estratégia, só possível por haver já atingido uma confortável

estabilidade financeira, assente num produto de qualidade que conquistou os principais mercados mundiais do sector.

É importante que uma fábrica possua uma marca que a defina e marque a sua posição perante o consumidor. Apesar do *core business* da empresa se centrar, como já foi referido, no *private label*, para garantir o sucesso da empresa a longo prazo e subir na cadeia de distribuição, foi necessário explorar a estratégia de introduzir no mercado marcas próprias. Para além disso, as marcas próprias viriam a colmatar as principais falhas/desvantagens associadas à modalidade de *private label*. Isto é, possuir uma marca própria, permite à Grestel atingir e assegurar autonomia comercial, conduzindo a uma ocupação de cerca de 1/3 da produção da empresa. Deste modo, a empresa reduz significativamente a dependência de alguns clientes, uma vez que, como foi já analisado, muitas vezes a produção da empresa estava concentrada em alguns dos principais clientes.

A estratégia de criação de marca própria tem-se traduzido numa melhoria da estrutura de vendas, diversificando-a e tornando-a mais rentável. Permite ainda reforçar o aumento da margem de comercialização através da eliminação de intermediários no negócio. A possibilidade de fornecer clientes mais pequenos a partir de um stock permite, também, a exploração de mercados alternativos onde a Grestel não estava presente, principalmente devido à ausência de clientes com dimensão, passíveis de colocar encomendas que atinjam as quantidades mínimas exigidas para uma produção eficiente.

Numa primeira fase de introdução das marcas próprias, a empresa optou por fazer a sua apresentação, maioritariamente, na Península Ibérica. Por essa razão, Espanha continua a apresentar-se como um dos principais mercados de destino, mais pela variedade de clientes do que pelo volume de vendas, como podemos analisar no gráfico representado na Figura 10.

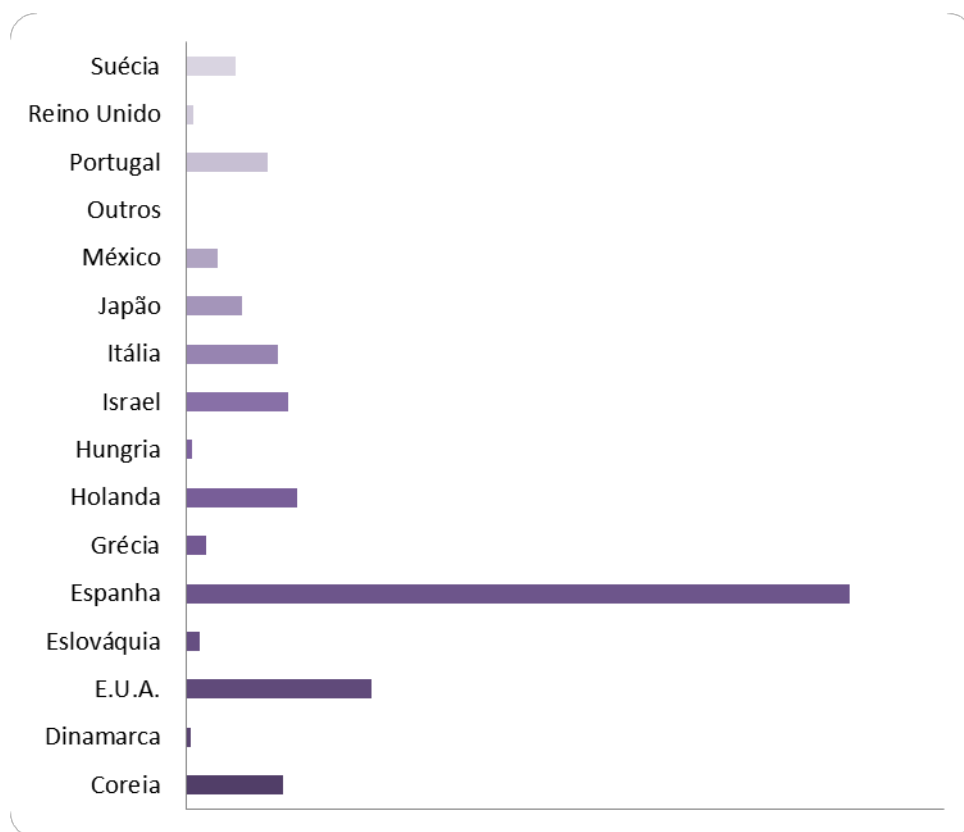


Figura 10 – Distribuição do Mercado de vendas das Marcas Próprias da Grestel, em 2009

O conceito das marcas próprias pretende operar de forma oposta ao modelo de *private label*, baseando-se, no entanto, na mesma qualidade e design do produto bem como utilizando o *know-how* já adquirido, quer técnico, quer comercial.

No caso das marcas, a empresa desenvolve as suas próprias colecções constituindo stock o que permite a entrega imediata aos clientes, sem mínimos por encomenda, em contraste com a venda para *private label* que implica uma quantidade mínima por pedido. Esta nova modalidade de venda permite atingir novos segmentos de mercado, por exemplo, retalhistas que pretendem encomendar pequenas quantidades e realizar encomendas periódicas com um prazo de entrega imediato.

Tal como referido anteriormente, a Grestel realizou, desde sempre, fortes investimentos na divulgação do produto. Esta divulgação torna-se ainda mais determinante no caso de uma marca própria, uma vez que um dos principais objectivos é desenvolver um conceito com um enfoque específico na mesa, que se traduz, não apenas nas loiças de mesa e cozinha, mas também, na inclusão de acessórios necessários para completar a mesa. Desde modo, a empresa

disponibiliza novas colecções nas áreas *Glassware* e *Flatware*, com o objectivo de criar uma oferta abrangente.

De seguida, serão apresentadas e analisadas as marcas próprias registadas pela Grestel: Costa Nova, Arenito e Grestel Hotelware.



Figura 11 - Logótipo oficial da marca própria Costa Nova



Figura 12 - Logótipo oficial da marca própria Arenito



Figura 13 - Logótipo oficial da marca própria Grestel Hotelware

Costa Nova

Costa Nova é uma pequena vila situada no litoral norte de Portugal, a 15km de Aveiro e com uma forte tradição piscatória. É um importante destino turístico, em que um dos principais motivos de atracção consiste nas suas casas de madeira típicas, com riscas verticais às cores, o que confere à vila um aspecto único, remetendo para um estilo de vida tradicional e mediterrânico.

É esta a inspiração da marca Costa Nova criada pela Grestel em 2005: desenvolver um conceito de mesa contemporâneo assente na tradição. A marca foi lançada na feira Intergift em Madrid e actualmente marca presença nas principais feiras nacionais e internacionais do sector: Frankfurt, Madrid, Paris, Porto, S. Paulo e Tóquio.

A Costa Nova é a principal marca da Grestel e tem sido alvo de constantes desenvolvimentos e fortes investimentos no sentido de assegurar o seu crescimento e reforçar a sua presença no mercado.

É, hoje, distribuída e reconhecida em praticamente todo o mundo sendo constantemente representada nas principais feiras nacionais e internacionais.

Grestel Hotelware

A marca Grestel Hotelware foi desenvolvida com o objectivo de atingir um novo segmento de mercado, o sector da hotelaria. A empresa apercebeu-se que o canal HORECA se apresenta como um alvo potencial e desenvolveu linhas com um design específico para este segmento, adaptadas às suas necessidades.

O sector do Turismo representa em Portugal cerca de 11% do PIB e prevê-se o contínuo crescimento. Tendo em conta as necessidades de decoração das unidades hoteleiras (em particular os hotéis de charme e de 5 estrelas e os melhores restaurantes) verificou-se uma forte oportunidade de aliar a produção e comercialização dos produtos de cerâmica utilitária e decorativa ao crescimento do turismo, especialmente ao turismo de luxo.

Esta marca possibilita o reforço da competitividade da empresa, considerando que este segmento é menos volátil do que os restantes segmentos e menos susceptível às flutuações de mercado e crises financeiras. A Grestel produz um tipo de produto maioritariamente direccionado para uma gama média-alta e alta, o que se adequa a este sector, dirigindo-se a hotéis e restaurantes de uma gama mais elevada, diminuindo a probabilidade de afectação pelas condições financeiras externas.

Como meio de divulgação desta marca, a Grestel marcou também presença, em 2006 e 2008, numa das principais feiras internacionais do sector na Península Ibérica – Hostelco Barcelona, o que lhe permitiu ter um contacto directo com o cliente, compreender a procura e a concorrência e realizar, posteriormente, novos investimentos no sentido de adaptar o produto à realidade e às necessidades do sector.

Arenito

A marca Arenito foi desenvolvida com o objectivo de diversificação do produto. Apesar de manter as mesmas características técnicas e a mesma qualidade, o produto apresenta-se com um design diferente, mais moderno e minimalista. Este novo conceito, ainda em desenvolvimento, visa criar uma oferta mais abrangente, destinada às lojas de artigos contemporâneos e de design, garantindo a

diversidade e adaptação ao mercado externo, cada vez mais competitivo e exigente.

4.3.1 Vantagens competitivas

A criação das marcas veio acrescentar valor à empresa abrindo um novo leque de oportunidades, possibilitando a entrada em novos mercados e a angariação de novos clientes.

Para além das vantagens herdadas da Grestel, as marcas surgem após o produto já estar desenvolvido e ter conquistado diversos mercados mundiais, conferindo-lhe não só um conhecimento técnico avançado, bem como consciencialização dos principais concorrentes e potenciais clientes do sector; as marcas gozam, ainda, de outros factores que as tornam bastante competitivas no mercado internacional. O próprio conceito que lhe está associado permite-lhe atingir um segmento de mercado que a Grestel não tinha ainda conquistado. Para além disso, uma das grandes vantagens está relacionada com a posição geográfica da empresa na Europa. Existe uma forte atracção dos mercados mais distantes como os EUA ou Ásia, pelo produto europeu, particularmente neste sector da loiça utilitária e decorativa, tal como se pode observar analisado o gráfico da Figura 14. Em 2007, os EUA representavam 16% das exportações da EU, o que é um valor bastante significativo.

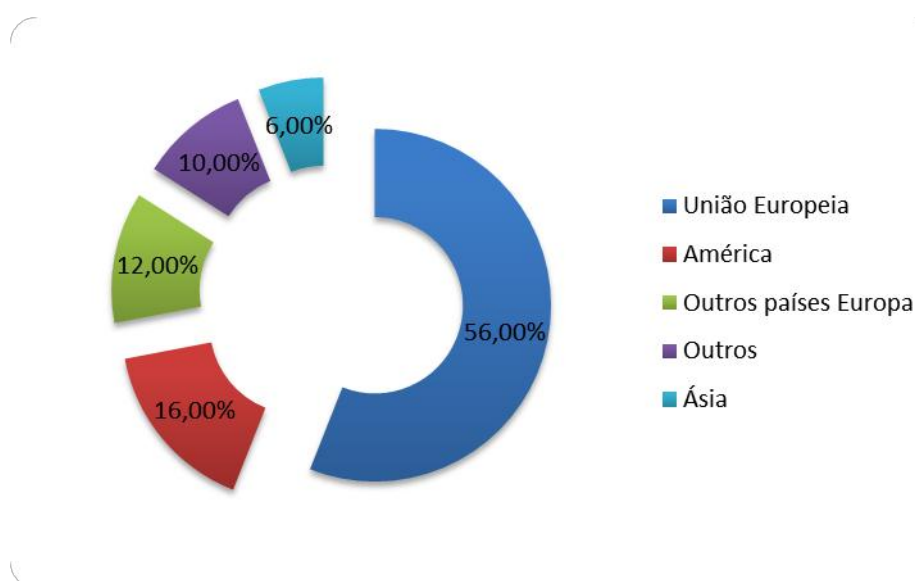


Figura 14 - Destino das exportações da cerâmica utilitária e decorativa na União Europeia, em 2007 [20] (Fonte: APICER)

Também para os países europeus esta proximidade torna-se num factor competitivo, permitindo um contacto próximo, facilitando os negócios, e as visitas mútuas entre empresas e realização de viagens de prospecção. Como membros da União Europeia e parte integrante da União Aduaneira, os países intracomunitários beneficiam das vantagens de livre circulação de bens, capitais, pessoas e serviços, vendo assim abolidas as fronteiras internas, fiscais e técnicas.

Para além disso, existe actualmente uma forte sensibilização para o aumento da competitividade dos países da UE, reforçando o número de empresas e impulsionando o aumento do comércio externo.

4.3.2 Estágio

O estágio realizado na Grestel teve a duração de cinco meses, tendo início a 1 de Fevereiro e conclusão a 30 de Junho de 2010.

Durante estes cinco meses foi-me possível ter um contacto com a realidade empresarial, aplicando assim muitos dos conhecimentos obtidos ao longo da minha formação académica.

No início do estágio foi-me dada a conhecer a actividade da empresa, permitindo definir os principais objectivos da minha participação ao longo de todo o processo.

Fui, deste modo, convidada a fazer parte da equipa comercial da empresa, mais concretamente no sector das marcas próprias, no departamento de exportação, no qual se desenvolve todo o contacto comercial e vendas das marcas próprias da empresa – Costa Nova, Grestel Hotelware e Arenito.

Numa primeira fase do estágio, foi necessário apreender o máximo de conhecimentos sobre a actividade da empresa, os produtos que fazem parte das marcas próprias, o que as diferencia dos seus concorrentes e, acima de tudo, quais os mercados alvo destas linhas de produtos.

Para além disso, foi também de extrema relevância conhecer todo o processo produtivo da empresa, desde o seu desenvolvimento e concepção até à sua produção propriamente dita.

Após este contacto mais próximo com a empresa, foi necessário conhecer os principais clientes e principais mercados nos quais as várias marcas procuram

assegurar presença, para poder assim conhecer o todo processo de exportação. Este processo, que faz parte das actividades de *backoffice*, envolve diversas fases: nota de encomenda que dá origem à encomenda do cliente; posterior abertura da factura proforma que dá início ao processo de venda; facturação e envio da mercadoria. Para além disso, é necessário conhecer as normas de exportação para os diferentes países, intra e extracomunitários, bem como de todos os documentos implicados ao longo deste processo, que variam de acordo com os mercados de destino.

Uma empresa que não domine as técnicas de exportação torna-se numa empresa pouco competitiva e agressiva no mercado, para além disso, a falta de conhecimentos prejudica o bom desempenho a nível internacional e o risco de insucesso, torna-se exponencialmente superior.

Por esta razão, para poder desempenhar de forma eficiente as tarefas que me foram atribuídas, foi necessário conhecer as várias etapas que envolvem um processo de exportação, bem como os diferentes documentos implícitos [24]. Após a entrada da encomenda, o seu tratamento está dependente do mercado a que se destina o produto. Existem três modalidades de transporte que é necessário conhecer:

- Transporte marítimo: implica um documento de transporte conhecido por *Bill of Lading* que é emitido pela empresa de navegação;
- Transporte rodoviário: o transportador emite um contrato com a empresa intitulado Declaração de Expedição que evidencia as instruções fornecidas ao transportador e que deve acompanhar o envio da mercadoria;
- Transporte aéreo: o documento emitido pela empresa transportadora é o *Air Way Bill*.

Apesar de a empresa ter desenvolvido um departamento de logística que controla todas as expedições efectuadas pela empresa, é necessário que na área comercial se conheçam os principais documentos envolvidos, para que possa ter algum controlo sobre o processo de exportação [25]. No caso de alguns países, é igualmente necessário que a mercadoria seja acompanhada de Certificados de Qualidade, Licenças ou outras Declarações. De particular relevância, importa referir, é o Documento Administrativo Único (DAU), que se trata do documento

obrigatório usado nas transacções entre a UE e países terceiros, e a Factura Comercial que é o documento base para qualquer transacção comercial cuja emissão é, em regra, obrigatória. Para os países terceiros é ainda, muitas vezes, exigido o Certificado de Origem que atesta a proveniência da mercadoria. Para além de todos estes documentos obrigatórios, muitos países têm ainda regras particulares de importação que é fundamental dominar antes de penetrar nesse mercado. Existem, por exemplo, os chamados *incoterms* que representam um conjunto de regras internacionais que definem o ponto de entrega da mercadoria nas compras e vendas entre países e, portanto, o local exacto da divisão das responsabilidades e custos entre as partes intervenientes de um contrato no comércio externo [26]. O uso destas regras permite que não subsistam questões no caso de surgirem dúvidas no momento da exportação de uma mercadoria. Todos estes documentos e termos são fundamentais quando se lida directamente com o processo de exportação de uma empresa e não podem, de forma alguma, ser descurados.

Uma vez apreendidos todos estes conhecimentos imprescindíveis relacionados com o processo de exportação, foi-me dada a oportunidade de contactar directamente com os clientes dos diversos mercados, nacional e internacional. Para comunicar de forma eficiente com os clientes nas diversas línguas, foi necessário apreender os principais termos técnicos e respectiva forma de abordagem. Para isso, foram desenvolvidos *templates* nas principais línguas utilizadas – Inglês, Castelhana, Francês e Português – bem como as traduções de todos os documentos utilizados. Esta comunicação com os clientes realizou-se, maioritariamente, com recurso ao e-mail, sendo esta a forma de comunicação mais utilizada na empresa. Outras vias são o telefone e contacto pessoal. Foi-me dada a oportunidade de assistir e participar em reuniões com alguns dos potenciais clientes que visitam a fábrica e o *showroom*, não só para adquirir os produtos, mas também, para compreender o processo produtivo e a filosofia do próprio produto.

Todas estas experiências possibilitaram-me atingir um conhecimento mais aprofundado sobre empresa, compreendendo o seu de funcionamento, o que a distingue da restante concorrência, o seu produto e as suas principais características, o tipo de clientes, segmentos atingidos e principais canais de distribuição, bem como os objectivos a curto e longo prazo.

A realização do estágio ocorreu numa fase importante na empresa, uma vez que consistiu num período de aquisição de novos parceiros, nomeadamente de importantes agentes e distribuidores. Como já foi referido anteriormente, uma das formas de exportar eficazmente para um país estrangeiro é estabelecendo contratos com agentes ou distribuidores no país de destino, o que oferece diversas vantagens para a empresa. Foi-me proposta a participação em algumas das reuniões nas quais foram negociadas as condições de trabalho entre a empresa e um agente no mercado espanhol. Este é um momento muito importante para a empresa, visto ser fundamental que o contacto entre a empresa o futuro agente seja eficiente e objectivo. A fase que antecede a contratação de um agente implica um profundo conhecimento do mercado e do próprio potencial agente, analisando os seus contactos e o seu modo de actuação no mercado. Os agentes e distribuidores devem ser, cautelosamente seleccionados, uma vez que vão representar a empresa no mercado. Para isso, após a selecção de um contacto seguro e com referências, é necessário que este conheça a empresa e a sua filosofia bem como o produto. Quanto maior for a proximidade entre o agente/distribuidor e a empresa, maior é a sua possibilidade de comercializar o produto junto dos potenciais consumidores. A escolha destes representantes trata-se, assim, de um momento crucial e que define grande parte do sucesso da penetração no mercado de destino.

Neste contexto, tive a oportunidade de presenciar dois momentos distintos para a empresa, a aquisição de uma agente no mercado espanhol e de um distribuidor no mercado asiático. Os desenvolvimentos de ambas as negociações são totalmente distintos entre si. Espanha, pela sua proximidade com Portugal, trata-se de um país com características semelhantes e, considerando a evolução histórica, existe uma relação estreita a nível empresarial. Estas condições oferecem vantagens evidentes na negociação, não só pela facilidade de contacto a nível linguístico e físico (grande proximidade geográfica), mas também pelo conhecimento sobre o mercado que se torna bastante evidente. No caso do Japão, após diversos contactos e participação em duas feiras no local, foi detectado um possível contacto para distribuição da marca. Neste caso, a distância cultural e histórica entre os dois países é extrema, o que implica um estudo aprofundado destes factores, para que a negociação possa ser bem sucedida. Para além disso, os

modos de exportação para este país implicam uma nova imersão nos hábitos de consumo, nos tipos de segmento mais importantes, para além do conhecimento das regras alfandegárias e de importação impostas pelas políticas do país.

Foi fundamental a participação nestes dois momentos da empresa, uma vez que me permitiu consolidar os conhecimentos teóricos adquiridos anteriormente sobre os modos de penetração de um mercado. Através da participação nas reuniões que antecederam ambos os contactos, foi evidente a importância que estas representam para a empresa e a forma como a escolha destes representantes pode influenciar o sucesso da penetração do produto nos respectivos mercados.

O recurso a agentes e distribuidores para exportar para um determinado mercado, apesar de ser uma das estratégias de Internacionalização mais comumente praticadas por uma empresa, representam uma responsabilidade e um risco bastante elevados. A sua escolha irá determinar o sucesso da empresa num dado mercado e, caso não seja devidamente estudada e planeada, poderá representar o final das possibilidades de conseguir exportar novamente para esse destino.

No momento final do estágio, considerando toda a experiência já adquirida, a empresa propôs-me a possibilidade de participar numa feira internacional. Como já foi referido neste relatório, a participação em feiras e eventos internacionais, trata-se de um dos momentos cruciais para a Internacionalização da empresa, nos quais realiza fortes investimentos. As feiras são vitais para uma empresa exportadora, uma vez que permitem um contacto directo com consumidores e a possibilidade singular de adquirir novos contactos, expandindo assim os seus mercados externos. Numa feira estão presentes as diversas empresas concorrentes do respectivo sector, os potenciais compradores, agentes e distribuidores, bem como contactos de imprensa/marketing; tornando-se, assim, num foco atractivo para qualquer empresa que pretenda alargar os seus mercados e potencializar as suas vendas no mercado internacional.

No entanto, esta participação numa feira internacional trata-se de uma decisão que implica uma planificação intensiva e uma análise de todos os riscos inerentes. Não é suficiente ter um produto de qualidade, é também necessário possuir uma imagem devidamente criada, capaz de enfrentar o mercado externo e estar apta para os mais variados tipos de segmentos. São inúmeras as feiras e exposições

realizadas mundialmente, por essa razão, a empresa deve seleccionar os principais eventos considerando o sector no qual se inserem, bem como os respectivos países organizadores e participantes. No caso de uma experiência reduzida num determinado mercado, a melhor forma de participar numa feira é através da participação conjunta com outras empresas do mercado nacional. Como exemplo desta situação, podemos considerar a participação da Grestel com a marca Costa Nova na Feira Internacional do Japão, Interior Lifestyle, que foi realizada conjuntamente com outras empresas de Portugal.

A participação na Feira Internacional de Madrid, Intergift, tratou-se de um dos momentos mais importantes do meu estágio. A empresa participa neste evento desde 2005 (ano de lançamento da marca Costa Nova) e, no entanto, a planificação que antecede a sua participação é fundamental para determinar o sucesso dessa mesma participação. A empresa deve estudar, cuidadosamente, todos os pontos desde a selecção do espaço, ao design e organização do *stand*, selecção de produtos, divulgação do evento junto dos potenciais clientes e análise de todos os recursos e materiais necessários. Para além da experiência obtida através desta planificação e consequente organização de bases de dados de potenciais contactos, o momento da participação permitiu-me estabelecer um contacto directo com os clientes e desenvolver técnicas de venda e negociação, bem como conhecer os principais concorrentes do sector, factor que se revela fundamental para a compreensão e conhecimento da própria marca. Este contacto directo evidencia a importância que o conhecimento cultural e organizacional dos diferentes países representa para o sucesso da Internacionalização. A convivência com potenciais clientes provenientes dos mais diversos países implica um domínio de conhecimentos, não só sobre a empresa e sobre o produto, mas também sobre as formas de comunicar com diferentes culturas.

Penso que as etapas referidas possibilitam compreender quais as principais tarefas desenvolvidas, ao longo dos cinco meses de estágio na empresa, e quais os conhecimentos que estas me permitiram adquirir.

Resumindo, ao longo dos cinco meses de estágio realizado na Grestel foi-me possível obter importantes noções empresariais relacionadas com o comércio externo. Ao longo do Mestrado em Línguas e Relações Empresariais, foram-me transmitidos conhecimentos teóricos que revelaram a sua importância na

realização deste estágio. De entre o extenso currículo da Licenciatura e Mestrado em Línguas e Relações Empresariais, as áreas de trabalho que se revelaram cruciais no meu desempenho neste estágio foram os conhecimentos culturais e linguísticos associados ao estudo das culturas e tradições dos mais variados países.

No entanto, considerando o alcance dos vários assuntos estudados ao longo da minha formação académica, estes só se revelaram fulcrais no culminar da minha formação, aquando da realização deste estágio. Ao participar no departamento de exportação e marcas próprias da Grestel, pude consolidar, com a essencial experiência prática, tudo o que adquiri na minha formação académica.

4.4 Avaliação de resultados

O principal objectivo do presente relatório consiste na análise do impacto que uma boa estratégia de Internacionalização pode representar no sucesso de penetração em mercados externos numa PME, em Portugal e como o aproveitamento das vantagens que surgem ao longo do processo de evolução da empresa, pode revelar-se vantajoso.

O objectivo deste capítulo é demonstrar o modo como as estratégias de Internacionalização já referidas e que foram implementadas durante o presente ano, mais particularmente durante a realização do estágio, influenciaram o crescimento económico da empresa, a aquisição de novos clientes e a penetração em novos mercados.

Este foi um ano caracterizado, uma vez mais, por fortes investimentos na área de Marketing. A empresa reforçou a sua presença nos mais importantes eventos a nível nacional e internacional, destacando-se Maison & Objet em Paris (de 22 a 26 Janeiro e de 3 a 7 Setembro), Intergift em Madrid (de 4 a 8 de Fevereiro e de 8 a 12 de Setembro), Ambiente em Frankfurt (de 12 a 16 de Fevereiro), Interior Lifestyle em Tóquio (de 2 a 4 de Junho) e Hostelco em Barcelona (de 5 a 9 de Novembro). Ao analisar o gráfico da Figura 13, é perfeitamente visível o impacto que a participação nestes eventos representa nas vendas da empresa, sendo que o período imediatamente a seguir a um evento internacional consiste nos meses com os picos mais elevados de vendas.

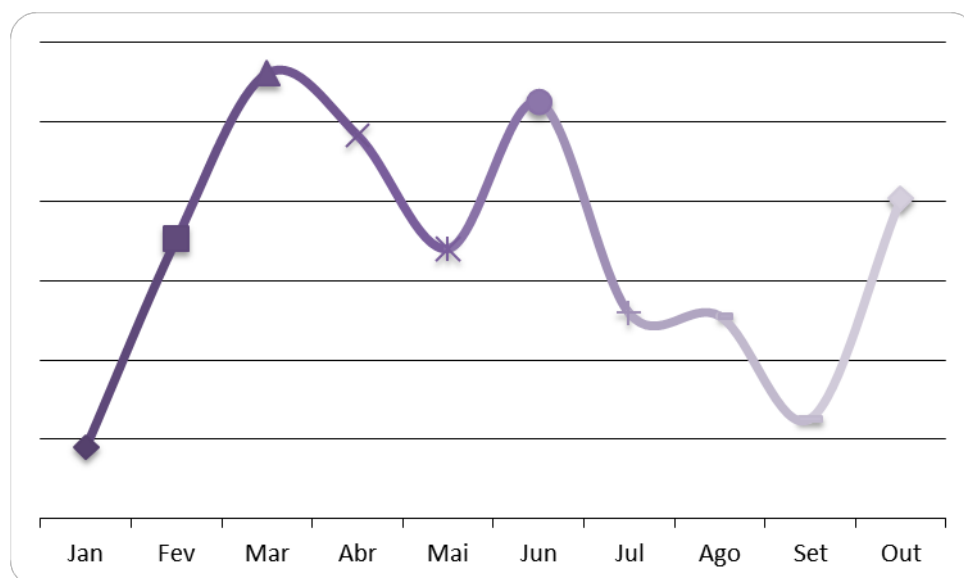


Figura 15 - Evolução anual das vendas Grestel em 2010

Estes resultados comprovam a eficácia da estratégia desenvolvida pela empresa no que diz respeito ao seu processo de Internacionalização. Ao longo dos últimos 10 anos a empresa tem vindo a desenvolver diversos projectos que vão trazendo os resultados esperados e que permitem, a cada ano, reforçar a sua presença no mercado global.

A introdução das marcas próprias, como já foi referido anteriormente neste relatório, vieram alterar, significativamente, o modo de actuação da empresa nos mercados externos. Este foi um ano marcado por fortes investimentos nesta área, dando continuidade ao processo já iniciado em 2005, mas com maior incidência e desenvolvimentos desde 2007. As marcas alcançaram, ao longo do presente ano, novos mercados, nomeadamente mercados emergentes, como a Coreia e Rússia, reforçaram a sua presença no mercado japonês através da aquisição de um distribuidor local, melhoraram a sua divulgação através do recurso a *newsletters* frequentes e melhorias no *website* e permitiram um aumento do crescimento económico da empresa, reduzindo a dependência associada à modalidade de *private label* e permitindo aproximar-se, cada vez mais, do objectivo inicial de concentrar nas marcas, 33,33% da produção da empresa.

Através das marcas, o leque de clientes é, actualmente, bastante mais alargado e variado, permitindo o acesso a novos segmentos através de outros canais de distribuição. Ao analisar o gráfico da Figura 16, conclui-se que a empresa exporta

para 33 mercados diferentes, marcando assim presença em praticamente todos os mercados globais mais importantes. Os principais mercados de destino da produção da empresa continuam a ser os EUA e a França. No entanto, é de salientar o impacto que as marcas próprias revelaram para a diversificação de mercados, Figura 16. Estas vieram reduzir a grande dependência que se fazia sentir em relação aos principais mercados, expandindo as vendas a novos mercados, só possível através da exploração de nichos de mercado.

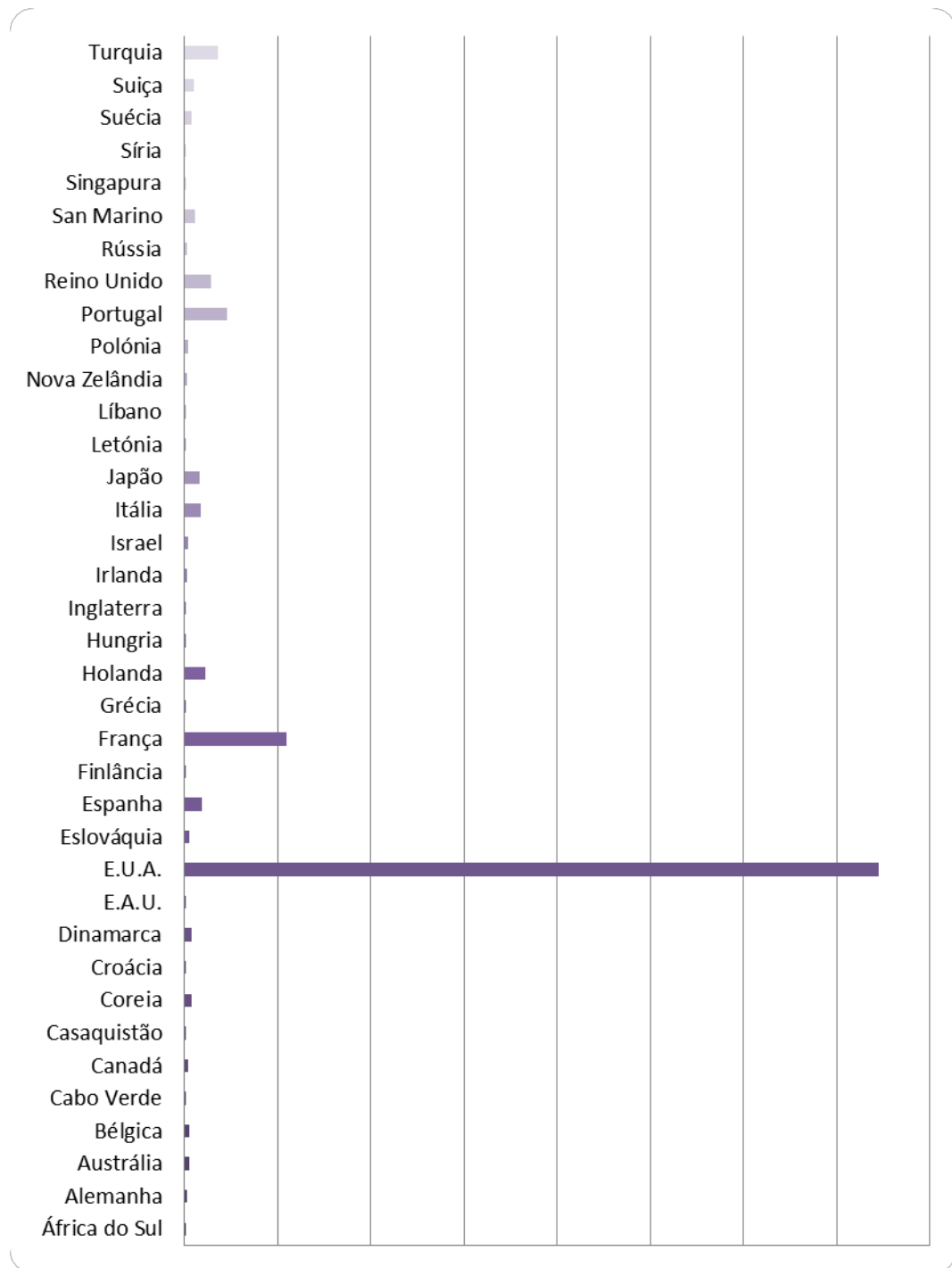


Figura 16 – Distribuição do Mercado de Vendas da Grestel, em 2010

Este impacto que as marcas próprias tiveram nas vendas da empresa, permitiram um aumento do volume de negócios o que permitiu reduzir a dependência relativamente aos maiores clientes da empresa.

Concluí-se, deste modo, que o constante investimento no desenvolvimento e divulgação das marcas próprias da empresa, vieram colmatar os principais riscos e ameaças que esta, potencialmente, enfrentava.

Analisando o gráfico da Figura 17, é possível verificar a forte presença no mercado asiático, só possível após elevados investimentos e possibilidade de fornecer um produto vendido em pequenas séries, com reposição de stock e com entregas bastante rápidas. Estas características permitiram atingir novos segmentos nunca possíveis de alcançar com o *private label* que implica aquisição de grandes quantidades.

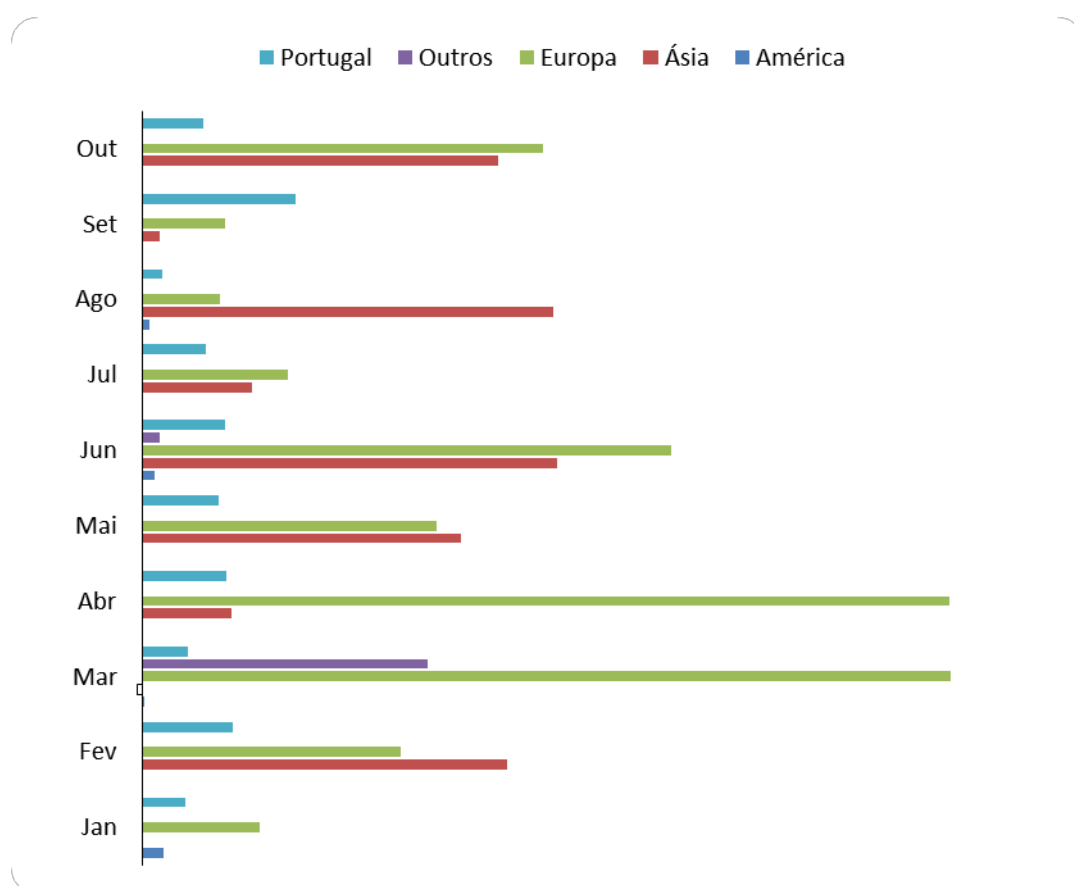


Figura 17 - Evolução das vendas das marcas próprias, por Mercado, ao longo do ano de 2010

No caso da venda das marcas próprias, o peso da América não é significativo. Como já foi referido, este mercado apresenta características distintas, que afastam o consumidor desta modalidade de negócio.

Futuramente, e baseado no sucesso alcançado ao longo deste ano, a empresa tem planeados novos investimentos para os próximos anos, que lhe vão permitir reforçar a sua presença e penetrar em novos mercados.

O processo de Internacionalização implica constantes investimentos e desenvolvimentos, sendo que a presença de uma empresa no mercado externo é sempre uma presença frágil.

5 Conclusão

A Internacionalização é vista, actualmente, como um dos principais factores de competitividade entre empresas e apresenta-se como determinante para o crescimento sustentável das mesmas.

As empresas portuguesas caracterizam-se por não possuírem dimensão suficiente para garantir uma expansão internacional eficaz e, também, por apostarem essencialmente nos mercados com os quais têm mais proximidade. É, por essa razão, importante dinamizar a Internacionalização das empresas, mais particularmente das PME considerando a importância que estas representam para a economia nacional.

O sector da indústria cerâmica representa, em Portugal, cerca de 1,6% do total de exportações de bens e cerca de 1,7% do volume de negócios da indústria transformadora, sendo certo que contribui favoravelmente para a balança comercial.

A Grestel é uma das empresas que contribui de forma significativa para estes indicadores, dado que emprega perto de 2 centenas de trabalhadores e exporta 96% da sua produção, num volume de vendas de cerca de 5,5 Milhões de Euros.

Efectivamente, a estratégia de desenvolvimento sustentado, suportada por uma política de constante inovação e diferenciação, com a incessante procura de novos mercados e consolidação de clientes, teve os seus frutos numa época caracterizada por alguma instabilidade financeira, em que foi visível o cenário de decrescente procura, aliada ao fecho de várias empresas do sector. A empresa soube explorar as novas oportunidades que surgiram ao longo da sua evolução, uma vez que a preocupação em manter-se competitiva e atenta ao mercado externo, foi sempre uma constante. Após ter atingido alguma estabilidade financeira e conquistado a confiança dos consumidores, a empresa decidiu apostar na criação de marcas próprias que elevaram a empresa a um outro nível de competitividade. Esta nova modalidade permitiu não só a conquista de novos mercados, novos segmentos de mercado e novos sectores de actividades, mas

também a garantia de continuidade do sucesso já obtido no seu processo de Internacionalização.

A Grestel é hoje uma das mais sofisticadas e agressivas empresas neste sector em Portugal, com uma forte presença nos mercados internacionais, aliando qualidade e inovação a um produto ímpar, num mercado de clientes atentos, perspicazes e exigentes.

Numa perspectiva pessoal, o trabalho realizado durante este estágio na Grestel permitiu uma clara evolução da minha percepção da realidade empresarial. O contacto diário com os vários departamentos da empresa, com os clientes e com todo o processo associado à exportação de produtos de uma marca, completam adequadamente a minha formação académica em Línguas e Relações Empresariais. Aliando o conhecimento teórico à prática do dia-a-dia na empresa, é a melhor estratégia para enriquecer a minha formação e preparar-me, adequadamente, para um futuro profissional na área empresarial.

Referências

1. Hollensen, S., *Global marketing: a decision-oriented approach*. 4 ed. 2007: Financial Times/ Prentice Hall. 752.
2. Welch, L. and R. Luostarinen, *Internationalization: Evolution of a concept*. Journal of General Management, 1988. **14**(2): p. 34-55.
3. Araújo, J.o.F., *The Impact of Internationalization on Firm's Performance: A Qualitative Study of Portuguese SMEs*, in *Department of Management Sciences*. 2008, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa: Lisboa. p. 129.
4. Cateora, P.R. and J. Graham, *International Marketing*. 14 ed. 2009: McGraw-Hill Higher Education. 744.
5. Johanson, J. and J. Vahlne, *The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments*. Journal of International Business Studies, 1977. **8**(1): p. 23-32.
6. Ghantous, N. *Brand internationalization strategy beyond the standardization/adaptation dichotomy*. in *Thought Leaders International Conference on Brand Management*. 2008. Birmingham, United Kingdom.
7. da Costa, A.M.F., *Empreendedorismo, Deslocalização de Empresas e Indemnizações: Um Estudo de Caso no Sector da Cerâmica em Portugal*, in *Department of Management Sciences*. 2008, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa: Lisboa. p. 86.
8. Lu, J.W. and P.W. Beamish, *The internationalization and performance of SMEs*. Strategic Management Journal, 2001. **22**(6-7): p. 565-586.
9. Kotabe, M. and K. Helsen, *Global marketing management*. 2 ed. 2001: John Wiley & Sons. 768.
10. Lafontaine, F., *Agency Theory and Franchising: Some Empirical Results*. Rand Journal of Economics, 1992. **23**(2).
11. Caves, R.E. and W.F. Murphy, *Franchising: Firms, Markets, and Intangible Assets*. Southern Economic Journal, 1976. **42**(4): p. 572-586.
12. Rubin, P.H., *The Theory of the Firm and the Structure of the Franchise Contract*. Economic Analysis of the Law. 2007: Blackwell Publishing Ltd. 126-132.
13. Keller, K.L., *Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity*. The Journal of Marketing, 1993. **57**(1): p. 1-22.
14. Ribeiro, J.M.F.I., *PORTUGAL 2015: Internacionalização da Economia - Uma Reflexão Prospectiva*, in *Prospectiva - Métodos e Aplicações*, M.d. Finanças, Editor. 2002, Departamento de Prospectiva e Planeamento: Lisboa.
15. Keller, K.L., *Strategic brand management: Building, measuring and managing brand equity*. 1998, Upper Saddle River, New Jersey, USA: Prentice Hall.
16. Kingery, D., H.K. Bowen, and D. Uhlmann, *Introduction to Ceramics*. 1976: Wiley-Interscience. 448-455.

17. Sanches, M.d.J., *Recipientes cerâmicos da Pré-história recente do Norte de Portugal*. Arqueologia Porto, 1981. **3**.
18. Pereira, E.T., A.n.J. Fernandes, and H.M.M. Diz, *Competitiveness and Industrial Evolution: the Case of Ceramic Industry*. 2009.
19. Feio, P.A., *A Indústria Cerâmica Portuguesa e a Integração Europeia: Breve Contribuição para um Balanço*. Finisterra, 1996. **XXXI**(62): p. 133-145.
20. APICER, A.P.d.I.C. *Portugal Cerâmica*. 2010 [cited 2010 Aug 2010]; Available from: <http://www.apicer.pt/>.
21. Consultoria, S., *Análise SWOT ao Sector da Cerâmica Utilitária e Decorativa da Região de Alcobaça*. 2009, Câmara Municipal de Alcobaça: Alcobaça. p. 99.
22. Oliveira, A., *A Indústria Portuguesa de Cerâmica Utilitária e Decorativa*, in *Kéramica*. 2009, APICER.
23. Amendola, C., et al. *Strategies of Internationalization In Ceramics Sector*. in *XXIV National Congress of Commodity Science*. 2009. Torino-Alba, Italy: J. Commodity Science Technology Quality.
24. Murphy, P.R., J.M. Daley, and D.R. Dalenberg, *Selecting links and nodes in international transportation : an intermediary's perspective*. Vol. 31. 1991, Warrenton, VA, ETATS-UNIS: American Society of Transportation and Logistics.
25. Vernon, R., *International Investment and International Trade in the Product Cycle*. The Quarterly Journal of Economics, 1966. **80**(2): p. 190-207.
26. Foekens, A., A. Mitakakos, and Y.-H. Tan, *Facilitating International Electronic Commerce by Formalising the Incoterms*, in *Proceedings of the 30th Hawaii International Conference on System Sciences: Information Systems Track\—Internet and the Digital Economy - Volume 4*. 1997, IEEE Computer Society. p. 459.